



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**EL PERFIL PROFESIONAL DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN EN MÉXICO  
Y SU INCORPORACIÓN EN LOS PLANES DE ESTUDIO  
DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS**



**TESIS**

**Para obtener el título de  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación**

**Opción Terminal en Comunicación Organizacional**

**Presenta:  
Karen Mejía Bucio**

**Asesora:  
Mtra. Adriana Reynaga Morales**

**México, 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

**Dedicado a mi familia: a los que siempre estuvieron, quienes mantuvieron la distancia y los que ya no están. Yo misma soy su resultado.**

**Para Ale's, Ángel, Azarhely, Danae, Elizabeth, Erik's, Gina, Irving, Jesús, Jocelyn, Karla's, Laura's, Lucero, Manuel, Maru, Montserrat, Nancy, Nidia, Orlando, Phanie's, Rafael, Salem, Samantha, Tania, Tony, Toño, Viktor y un bonito etcétera de nombres maravillosos. Gracias, por demostrar quererme más de lo que merezco y vivir conmigo este proceso.**

**Gracias a Alejandra, Mónica y a mis sinodales David y Francisca, por sus comentarios y críticas. En especial estoy en deuda con todos mis entrevistados, sin ellos hubiera sido tarea imposible reunir toda la información necesaria, de todos he aprendido mucho.**

**A Adriana por su esmero y atención, pero sobre todo por su paciencia. Gracias por enamorarme una y otra vez de este tema, ojalá el destino nos depare más proyectos juntas.**

## ÍNDICE

|    |  |
|----|--|
| 7  | <b>Introducción</b>  |
|    | <b>Capítulo 1</b>  |
| 9  | <b>La Comunicación Organizacional en México</b>  |
| 10 | 1.1 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?  |
| 13 | 1.2 ¿Cómo surge la Comunicación Organizacional?  |
| 16 | 1.3 Inicios en México de la disciplina   |
| 17 | 1.4 Nuevos retos y paradigmas  |
| 20 | Consideraciones finales  |
|    | <b>Figura 1.</b>   |
|    | <b>22 Definición de Comunicación Organizacional</b>  |
|    | <b>Capítulo 2</b>  |
| 23 | <b>La realidad organizacional mexicana. Necesidad de un gestor de la comunicación en la organización</b>   |
| 24 | 2.1 ¿Qué puede hacer un comunicólogo para la empresa, institución, asociación?                             |
| 27 | 2.2 La Comunicación Organizacional en la iniciativa privada  |
| 36 | 2.3 La Comunicación Organizacional en la iniciativa pública  |
| 41 | 2.4 La Comunicación Organizacional y el tercer sector.   |
| 49 | Consideraciones finales. Hacia una definición del valor agregado del gestor profesional de la Comunicación |
|    | <b>Figura 2.</b>   |
|    | <b>51 Disciplinas de la Comunicación Organizacional de acuerdo a necesidades específicas</b>               |

## ÍNDICE

|           |  |
|-----------|--|
|           | <b>Capítulo 3</b>  |
| <b>52</b> | <b>El DirCom. Sus funciones, papeles y perfiles</b>  |
| <b>53</b> | 3.1 ¿Qué es un Director de Comunicación?   |
| <b>57</b> | 3.2 Conocimientos, habilidades y responsabilidades   |
| <b>62</b> | 3.3 ¿Especialista o generalista?   |
| <b>64</b> | 3.4 Importancia y funciones del DirCom   |
| <b>68</b> | Consideraciones finales.   |
|           | <b>69</b> <b>Figura 3</b><br><b>El perfil del DirCom</b>   |
|           | <b>Capítulo 4</b>  |
| <b>70</b> | <b>La Comunicación Organizacional en las universidades mexicanas</b>   |
| <b>72</b> | 4.1 ¿Cómo surge el estudio de la Comunicación Organizacional en México? Recuento histórico de la licenciatura en Comunicación y sus aristas. |
| <b>74</b> | 4.1.1 Universidad Nacional Autónoma de México  |
| <b>77</b> | 4.1.2 Universidad Autónoma Metropolitana   |
| <b>78</b> | 4.1.3 Universidad Anáhuac México Norte   |
| <b>80</b> | 4.1.4 Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey  |
| <b>81</b> | <b>Figura 4</b><br><b>Línea del Tiempo</b>   |

## ÍNDICE

82

### 4.2 Los planes de estudio actuales.

Un acercamiento descriptivo y la necesidad de una apertura epistémica.

82

4.2.1 Licenciatura en Ciencias e la Comunicación, FCPyS

84

4.2.2 Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, UAM-Cuajimalpa

88

4.2.3 Licenciatura en Comunicación, Universidad Anáhuac

90

4.2.4 Licenciatura en Comunicación y Medios Digitales, ITESM

92

4.3 Percepciones y evaluaciones. Académicos y alumnos ante la evolución de los planes de estudio en Comunicación Organizacional

97

Figura 5

Tabla comparativa de los planes de estudio

98

Consideraciones finales.

## Capítulo 5

99

La realidad laboral versus la realidad académica. El reto para la Comunicación Organizacional en la FCPyS, UNAM

103

Figura 6

El ideal de formación DirCom y su relación con la preparación universitaria.

106

Figura 7

FODA. Comunicación Organizacional en la FCPyS

**108**

**5.1 La responsabilidad académica  
en Comunicación Organizacional**

**109**

**5.1.1 La actualización de los planes  
de estudio. Propuesta académica.**

**113**

**5.2 La función de las asociaciones  
en el desarrollo académico-profesional.**

**116**

**5.2.1 La complementariedad  
en los planes de estudio.  
Propuesta de vinculación**

**117**

**Consideraciones finales.**

**ÍNDICE**

**118**

**Conclusión general**

**123**

**Anexos**

**124**

**Cuestionario piloto**

**130**

**Gráficas totales**

**134**

**Gráficas UNAM**

**138**

**Gráficas UAM**

**142**

**Gráficas ITESM**

**146**

**Bibliografía**

## Introducción

Hablar de comunicación en la empresa resulta cada vez más común y también más polémico. Con el auge del término Comunicación Organizacional y la creciente oferta de comunicadores y comunicólogos (capacitados formalmente o no), se hace posible que de manera progresiva sea reconocido el papel de esta disciplina y las ventajas que puede aportar a una organización.

Conocer el perfil del comunicador organizacional y, específicamente, del Director de Comunicación (DirCom) como responsable directo de las decisiones estratégicas y la gestión de mensajes, hará posible un acercamiento con las potencialidades no explotadas de la Comunicación Organizacional, abriendo camino para la superación de nuevos retos y la evolución de la disciplina.

Este trabajo de investigación es un acercamiento en la definición de una figura del DirCom en México partiendo de una contextualización general, de manera que las organizaciones tengan la oportunidad de saber cuál es su función y sobre todo su valor añadido, como una opción para la formalización del puesto, sus responsabilidades y actividades, en la búsqueda de un mayor reconocimiento.

Ahora, ¿por qué hablar de la vinculación entre el DirCom y el rol de las universidades? Como responsables de la formación de las nuevas generaciones de comunicólogos organizacionales, las universidades juegan un papel crucial en el desarrollo y reconocimiento de la disciplina. Es por ello que esta investigación parte de una evaluación entre dos elementos: el perfil más importante, por su labor trascendental, para un comunicólogo en la organización, es decir el DirCom; y por otro lado, la formación de conocimientos y habilidades en las universidades.

Este trabajo representa una aportación para el desarrollo del estudio y enseñanza de la Comunicación Organizacional, a partir de la actualización de los planes de estudio, con la pretensión de que éstos respondan y superen a las demandas del entorno y las universidades otorguen herramientas suficientes a sus alumnos para contribuir al desarrollo de la disciplina.

A lo largo de cinco capítulos, se presentan temáticas, de lo general a lo particular, que conforman nuestro objeto de estudio. En el capítulo uno revisaremos la historia, así como diferentes funciones y definiciones de la Comunicación Organizacional desde diferentes perspectivas para aportar en lo posible una visión global de esta rama de la ciencia de la comunicación.

El capítulo dos abarca, específicamente, la práctica de la Comunicación en organizaciones de diversa índole, identificando las herramientas mayormente empleadas y también las fortalezas y beneficios que aportan desde su correcta implementación.

Para el capítulo tres nos enfocaremos en desarrollar las investigaciones que hasta ahora se han hecho alrededor de un perfil del Director de Comunicación, presentando también definiciones actuales desde la perspectiva de profesionales en activo y, mejor aún, en el contexto mexicano, a fin de llegar a una definición en consenso.

Los planes de estudio en Comunicación Organizacional dentro de un grupo de universidades mexicanas, públicas y privadas, es la temática tratada en el capítulo cuatro. Así, a través de la descripción y comparación de las características, se busca llegar a un diagnóstico general de la enseñanza.

El capítulo cinco abarca un análisis acerca de la presencia y enseñanza de la Comunicación Organizacional, como parte de la carrera de Ciencias de la Comunicación en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, así como dos propuestas para el mejoramiento y la evolución de su plan de estudios.

El planteamiento de este trabajo surge de la siguiente pregunta: ¿las instituciones públicas de formación profesional para especialistas en Comunicación Organizacional realmente proveen los perfiles necesarios para enfrentar las nuevas tendencias en este campo? A lo cual intentaremos dar respuesta en lo sucesivo.

# CAPÍTULO 1

## La comunicación organizacional en México

La Comunicación Organizacional como fenómeno y disciplina ha cobrado gran relevancia en las últimas cuatro décadas, su estudio y práctica se han popularizado como resultado de la acentuación en general de los ámbitos administrativos y empresariales.

El mundo actual se rige por leyes de mercado y competencia, de manera tal que los líderes de las organizaciones se encuentran en la constante búsqueda de conocimientos y prácticas que hagan mejorar a las empresas y las doten de un valor agregado frente al resto en el mismo rubro.

La Comunicación Organizacional se encuentra incursionando en su quinta década formal de existencia y, como resultado de la realidad empresarial mundial, ha experimentado grandes cambios y significativos avances, se trata de un área de estudio y práctica en constante actualización.

Para esta investigación, la Comunicación Organizacional representa el gran marco de referencia a través del cual la problemática de la figura del DirCom es interpretada, por tanto, resulta fundamental involucrar a los lectores en los conceptos y conocimientos básicos acerca de esta disciplina.

Durante los cuatro apartados del presente capítulo se hablará de la Comunicación Organizacional como una disciplina<sup>1</sup> con personalidad e historia propias, se describirán sus múltiples características y de la misma manera las particularidades de su desarrollo resultado de la práctica y la investigación en sus diversas ramas.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Horacio Andrade, la Comunicación Organizacional vista como una disciplina es un “campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio”. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España, Ed. Netbiblo, 2005. Pág.16.

El propósito de este capítulo es contextualizar al lector en las aplicaciones de la Comunicación Organizacional en el nuevo siglo, fungir como un marco de referencia para entender la naturaleza, práctica e importancia de la Comunicación Organizacional desde diferentes perspectivas como un acercamiento fundamental para comprender la función de esta investigación.

## 1.1

### ¿Qué es la comunicación organizacional?

La Comunicación Organizacional de acuerdo a Carlos Fernández Collado, importante investigador en el campo de la comunicación en México, puede ser entendida como un fenómeno, es decir, como el total de mensajes intercambiados en una organización; puede definirse también como una disciplina, al centrarse en el estudio de la comunicación en la organización o los fenómenos de comunicación en la organización o concebirse también como el conjunto de técnicas y actividades para agilizar el flujo de mensajes.

Dado que es posible encontrar estas tres conceptualizaciones en la obra de un mismo autor, podemos dar cuenta de la complejidad del área de conocimiento tratada, para fines de este trabajo se privilegiará el concepto de Comunicación Organizacional como “disciplina” debido a que en éste se incluye el estudio de la comunicación como un fenómeno desarrollado a través o mediante técnicas, actividades y flujos de mensajes.

Para Redding y Sanborn<sup>2</sup> la comunicación en las organizaciones se basa en el hecho del envío y recepción de información en el marco de una organización, por tal motivo se incluyen solamente los fenómenos de comunicación relacionados con los públicos internos como trabajadores, sindicatos y gerencia.

Para Katz y Kahn la comunicación es el flujo de información dentro de la organización pero vista ésta desde el modelo de la teoría general de los sistemas, por tanto, para estos autores la organización es un sistema abierto el cual

---

<sup>2</sup> Gerald Goldhaber. *Comunicación organizacional*. México, Diana, 2003, Pág. 17.

intercambia información o “energía” con el medio ambiente, la cual a través de diversos procesos de transformación vuelve al medio en forma de productos o servicios.

De acuerdo con Goldhaber, la Comunicación Organizacional es el “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”<sup>3</sup>, implica el propósito, dirección y medio empleado para este flujo de mensajes, así como las personas, sus actitudes, relaciones y habilidades. En su libro, Goldhaber destaca la importancia de los conceptos de *mensaje, red, interdependencia y relaciones* como básicos y comunes a la mayoría de las definiciones.

La definición de Goldhaber empata con la de Fernández Collado puesto que ambos identifican a la Comunicación Organizacional con los mensajes intercambiados por y entre los miembros de una organización y su entorno, Gary Kreps<sup>4</sup> añade el concepto de “proceso” para referirse a este fenómeno pues a través de él los integrantes de una organización reciben y reúnen información sobre ella.

Como un conjunto de técnicas y actividades, la Comunicación Organizacional busca hacer eficiente el flujo de mensajes entre sus diferentes públicos o influir en sus opiniones, actitudes y conductas, como lo menciona Fernández Collado, todo ello encaminado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La comunicación está presente en la vida cotidiana de la empresa, como lo señala Annie Bartoli en su libro *Comunicación y organización*, puede ser a través de dispositivos informales en todos los niveles o como información operativa o general, es por eso que constituye un factor fundamental para la adaptación, tanto a los cambios que pudieran presentarse como a la política general de la organización.

---

<sup>3</sup> Ibidem. Pág. 18.

<sup>4</sup> Vid. Gary Kreps, *La Comunicación en las Organizaciones*. España, Addison-Wesley, 1995. 331 pp.

La autora establece como punto indispensable para lograr concretar los objetivos de la estrategia, estos deben ser conocidos por todos los actores de la organización, de tal manera que puedan participar activamente y de manera favorable; la comunicación en este punto funciona como un factor indispensable, como un medio de integración estrategia-actores.

La función de la comunicación es también propiciar la creación de una cultura organizacional fuerte de tal manera, los integrantes de la empresa se sientan parte de ella y puedan demostrarlo a través de todas sus acciones para que aquélla pueda ser reconocida como un personaje único en la sociedad.

De acuerdo con Fernando Martín<sup>5</sup> una de las principales funciones de las acciones de gestión de la comunicación, es transmitir una buena imagen de la organización y cita a Andrade que define a la Comunicación Organizacional como el conjunto de mensajes emitidos, de manera sistemática, por una organización para lograr su integración con los públicos mediante el uso de herramientas.

Martín señala que la comunicación empresarial o corporativa se identifica desde sus inicios como Comunicación Organizacional en América Latina y Estados Unidos, al ser denominada, de acuerdo con Jablin como “el proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.”<sup>6</sup>

Para Antonieta Rebeil, la Comunicación Organizacional se encarga de propiciar la contribución de todas las personas que integran un sistema (político, económico, social o cultural) y busca “abrir espacios para la discusión de problemas de la empresa”<sup>7</sup> todo lo anterior para el encontrar soluciones colectivas y contribuir a la productividad de la misma.

Desde este punto de vista, la Comunicación Organizacional incluye la comunicación corporativa (encargada de crear y mantener la imagen de la

---

<sup>5</sup> Vid. Martín Martín, Fernando. *Comunicación empresarial e institucional*. Universitas, Madrid, 1998. 375pp.

<sup>6</sup> Jabli, F. En: Martín, Fernando. *Comunicación empresarial e institucional*. Pág. 24.

<sup>7</sup> María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés Editores. Pág. 177.

empresa y establecer relaciones positivas con sus públicos) y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad).

Como una disciplina (perspectiva que nos ocupa) la Comunicación Organizacional busca resolución a los problemas de las organizaciones desde puntos de vista “tanto teórico como práctico, académico como profesional”.<sup>8</sup>

## 1.2

### ¿Cómo surge la comunicación organizacional? (Historia general)

La comunicación en las organizaciones comienza a estudiarse y aplicarse como actividad profesional hasta la primera mitad del siglo XX, sin embargo, el empleo de la comunicación como herramienta para el logro de los objetivos de las organizaciones se empleaba ya desde mucho tiempo antes si se considera, por ejemplo, el trabajo del periodista Ivy Lee quien en 1906 creó una imagen pública para el grupo de empresas de John D. Rockefeller.

Francisco Garrido señala la década de 1930 como el contexto del inicio de la preocupación y el estudio de los temas de comunicación en la empresa; durante la primera guerra mundial el estudio de los comportamientos de auditorios se centraba en la práctica propagandística, es hasta esta década que tales metodologías comienzan a aplicarse en la medición del impacto de campañas publicitarias, relaciones públicas y marketing.<sup>9</sup>

Aunado a este interés de los empresarios por conocer el impacto de sus acciones de comunicación a lo largo de las décadas, las empresas se enfrentan a una creciente demanda social y la responsabilidad cada vez mayor de satisfacer las demandas de los trabajadores, en este contexto surge la necesidad de integrar al equipo de trabajo un “relacionista humano”<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Ibidem. Pág. 176.

<sup>9</sup> Francisco Garrido en: Linda Putnam, Francisco Garrido y Joan Costa. *Comunicación empresarial*. Barcelona, Gestión 2000, Pág. 60.

<sup>10</sup> Idem.

Fernando Martín considera a Estados Unidos como el país de origen de la llamada comunicación corporativa o empresarial, sin embargo, surgen prácticamente a la par estudios al respecto en Europa Occidental, principalmente enfocados a la Teoría de las organizaciones con autores como Max Weber y Henry Fayol.

Aun así, es hasta mediados de la década de los 40 cuando, de acuerdo con Costa y Garrido, inicia la “ciencia de la comunicación” como tal y comienza su desarrollo a través de diversas corrientes del pensamiento. De manera paralela los estudios en materia de teoría de las organizaciones recorrerán también un camino de evolución y nuevos descubrimientos.

Durante esta década, tesis y teorías se desarrollan y adquieren mayor visibilidad y reconocimiento, sus principales objetos de estudio eran los fenómenos de comunicación descendente, práctica que continúa durante las décadas de 1950 y 1960 con la particularidad de la integración de conceptos como “redes de comunicación” y ambientes.

En su libro *La importancia de la comunicación en las organizaciones* Rebeil comenta la cita de Burke de 1950 en la cual menciona que el principal problema de la comunicación organizacional es “el uso del lenguaje como un medio simbólico para la inducción hacia la cooperación”<sup>11</sup> como el inicio del estudio y conceptualización de la comunicación organizacional.

Ya para 1968, Chester Barnad reconocía que “la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación”<sup>12</sup>, mientras tanto durante esa década y 1970 se realizaban ya estudios acerca de liderazgo, climas y culturas organizacionales, hacia finales de los 60’s y desde la escuela europea de la comunicación se empieza a trabajar sobre la imagen para la empresa.

La autora menciona también como un parte aguas en el estudio de la comunicación en la empresa, el éxito cobrado por las carreras y posgrados en

---

<sup>11</sup> María Antonieta Rebeil. Loc. Cit.

<sup>12</sup> Idem.

negocios y administración de empresas, sobre todo desde 1980 en Estados Unidos, impartidos por universidades como Stanford, Harvard y el Massachusetts Institute of Technology.

Para la década de 1990 los estudios de las redes de comunicación en las organizaciones se conjugan con el empleo de nuevas tecnologías, que facilitan el flujo de información y comunicación entre los empleados y siendo estos mecanismos el centro de atención durante esta época.

Tales cambios en el ambiente involucran por primera vez un enfoque que considera a las organizaciones como sistemas en continua interacción con su ambiente y que son influidos por él y deben adaptarse constantemente.

Los primeros puestos dentro de los departamentos de comunicación en las empresas fueron ocupados por periodistas retirados, pues se consideraba que estos profesionistas conocían bien a los medios y dentro de las primeras tareas desarrolladas para las organizaciones se encontraban, desde luego, las relaciones públicas.

Sin embargo, al paso del tiempo se integraron nuevas actividades y responsabilidades a este departamento, tales como la gestión de los órganos informativos internos, capacitación del personal, etcétera. De esta manera surge la necesidad de encontrar profesionistas con un perfil determinado y una base más amplia de conocimientos.

Así, podemos concluir este apartado mencionando que, a pesar de que el surgimiento de la Comunicación para las organizaciones se da propiamente en el ámbito empresarial, con el paso de los años y el desarrollo de sus prácticas y aportaciones, ha ampliado el campo de acción hacia otros sectores y también con funciones enriquecidas, al demostrar sus alcances y beneficios.

Los estudios de comunicación y periodismo se incorporan en las universidades de nuestro país entre finales de 1940 y principios de 1950, sin embargo, es hasta fines de los 70 cuando el estudio de la comunicación organizacional en México “fue integrado a la estructura curricular de algunas universidades e instituciones de enseñanza”<sup>13</sup> esto a manera de seminarios, principalmente en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

Es hasta 1990 que surge en la Universidad Iberoamericana el “subsistema” de Comunicación Organizacional como parte de la carrera de Ciencias de la Comunicación<sup>14</sup>.

Aun así, para mediados de la década de 1960 los primeros egresados de las carreras de comunicación y periodismo de todo el país, provenientes de las instituciones pioneras (Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Veracruzana y Escuela de Periodismo Carlos Septién García), comenzaron a desarrollarse profesionalmente en tres ámbitos principales: los medios de comunicación, la publicidad y las relaciones públicas<sup>15</sup>.

Con el paso de los años comenzarían a formarse los primeros despachos de asesoría en comunicación, abordando principalmente temas de relaciones públicas y algunos de comunicación interna.

Tras estas su legitimación e institucionalización la cual culmina, de acuerdo a Gustavo León Duarte, en 1973 con la fundación de la Asociación Mexicana de

---

<sup>13</sup> Gustavo León Duarte, “La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo” [en línea], México, Universidad de Sonora, *Quaderns de comunicació i cultura*, N° 34, 2006. URL: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234366> [03 de agosto 2012 14:23hrs.] Pág. 288.

<sup>14</sup> María Antonieta Rebeil. Op. Cit. Pág. 170.

<sup>15</sup> Claudia Benassini en: María Antonieta Rebeil. Op. Cit. Pág. 242.

Comunicaciones Internas (AMCI) cuyo objetivo fundamental “fue impulsar la comunicación organizacional en este país.”<sup>16</sup>

En 1986 la AMCI, en la búsqueda de ampliar su abanico disciplinario, es renombrada como Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO); posteriormente, en 1996 se convertiría en Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales y, en 2004, cambiaría de nuevo su nombre a uno más general: Asociación Mexicana de Comunicadores.

La historia de la AMCO sirve para ejemplificar el desarrollo de la Comunicación Organizacional en México que, de estar enfocada a aspectos de comunicación interna, acorde desde luego a las preocupaciones y avances en las teorías de las organizaciones y la administración de recursos humanos de la época, se convertiría paulatinamente en un universo variado y amplísimo de técnicas, estudios y disciplinas.

## 1.4

### Nuevos retos y paradigmas en Comunicación Organizacional

León Duarte habla acerca de una serie de “supuestos productivos básicos”, los cuales permiten la elaboración de un diagnóstico de la situación de la comunicación en las organizaciones mexicanas, generados a partir de la influencia de las grandes organizaciones o “gigantismo organizacional”.

Los supuestos productivos básicos que plantea Gustavo León incluyen: la influencia de las grandes organizaciones en la vida de la sociedad, la demanda de la maximización de recursos a la cual deben adaptarse las organizaciones mexicanas como resultado de la mundialización creciente del país; la necesidad de la compatibilidad de los sistemas organizacionales y los procesos productivos y, por tanto, la búsqueda de un “nuevo paradigma” en las organizaciones.

---

<sup>16</sup> Gustavo León Duarte. Loc. Cit.

Este “nuevo paradigma” para las organizaciones es implementado no sólo en México, sino alrededor del mundo, el mismo surge del estudio organizacional en Japón promoviendo la flexibilidad de las estructuras organizacionales y una nueva teoría de la creación del conocimiento organizacional.

Tales avances y resultados han influido, desde luego, en la concepción de la comunicación en las organizaciones y en su práctica, al respecto León menciona que “hay un consenso académico y empresarial de carácter creciente, de que a través de distintos medios a su alcance, las organizaciones en México están empezando a modificar la forma en como la gente en general, y sus miembros en particular, las entienden y dan significado a la vida de trabajo”<sup>17</sup>.

Para lograr tal cometido, la Comunicación Organizacional se ha enriquecido de estudios y avances en los campos de la teoría y la praxis. Algunas tendencias son, por ejemplo, la comunicación integral y la comunicación estratégica.

La comunicación integral, como Morales y Enrique mencionan<sup>18</sup>, aporta un sentido de globalidad con el cual se gestionen todas las acciones de comunicación dentro de una empresa, reuniendo a todas las comunicaciones (interna, externa y comercial) bajo una misma estructura y responsabilidades, de manera tal que pueda dotarse de coherencia a las acciones de la organización.

El siguiente modelo o enfoque es el de la gestión estratégica de la comunicación como un “vector de competitividad en los nuevos escenarios organizacionales”<sup>19</sup>, de acuerdo a Álvarez Nobell; esta nueva práctica de la comunicación está caracterizada por el empleo de las nuevas tecnologías, concretamente los medios de comunicación digitales, lo cual permite la integración de diversos canales.

---

<sup>17</sup> Gustavo León Duarte. Loc. Cit.

<sup>18</sup> Francisca Morales y Ana María Enrique, “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral” [en línea], Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, Quaderns de comunicació i cultura, N° 35, 2007. URL: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2386538> [08 de agosto 2012 20:30hrs.], 11pp.

<sup>19</sup> Alejandro Álvarez Nobell. “Tendencias en comunicación estratégica”, [en línea], Revista DIRCOM, s/fecha. URL: <http://www.revistadircom.com/redaccion/marketing/583.html> [12 de febrero 2013 19:50hrs.].

La comunicación estratégica se relaciona con las nuevas formas publicitarias, como la publicidad oblicua, que buscan la interacción con el público y demuestran el enfoque hacia el individuo que las dinámicas de comunicación están tomando.

La capacidad de gestionar riesgos es otro de los componentes de la comunicación estratégica, por la necesidad de crear mercados estables en un ambiente globalizado y competitivo.

Contribuir a la rentabilidad de la empresa en un contexto de incertidumbre es uno de los propósitos de la comunicación estratégica la cual, por medio del análisis de *stakeholders*<sup>20</sup> y la planificación, puede fungir de “marco ordenador que integre los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”<sup>21</sup>.

La comunicación estratégica debe integrar áreas de dirección y operativas para promover así la unión de todos los sistemas y subsistemas bajo un mismo objetivo general. Daniel Scheinsohn en su libro *La huella digital*, propone un modelo de comunicación estratégica que se basa principalmente en la teoría general de los sistemas, la comunicación humana y la comunicación de redes.

El modelo de comunicación estratégica descrito por Scheinsohn, analiza la organización como un sistema cuyas relaciones se deben estudiar al interior, entre los subsistemas, y al exterior, con un medio ambiente inmediato y un entorno general.

Este modelo considera los mensajes emitidos por la empresa, el ruido de los canales, las características de los públicos, la lectura pública que se hace de la empresa y el vínculo institucional o vínculo que forman los diferentes públicos con la organización.

---

<sup>20</sup> De acuerdo con R.E. Freeman, los *stakeholders* son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de objetivos de una empresa”, para este trabajo se usa el concepto de una manera más amplia, extendiendo su definición a cualquier tipo de organizaciones, no necesariamente empresariales. R.E. Freeman citado por Fernando Navarro García, Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica, Madrid, ESIC Editorial, 2007. Pág. 87.

<sup>21</sup> Joan Costa en: Linda Putnam, Joan Costa y Francisco Garrido, Op. Cit. Pág. 110.

Scheinsohn menciona que la comunicación estratégica implica “no sólo gestionar la comunicación sino, además, operar sobre la compleja realidad corporativa”<sup>22</sup> lo cual evidencia la necesidad de trabajar de manera cercana con la alta gerencia y, por tanto, esta práctica se considera mayormente identificada “con el marketing que con la comunicación propiamente dicha.”<sup>23</sup>

El siguiente rasgo se refiere a la especialización en comunicación que se vuelve no determinante, es decir, se favorece a los “trayectos integrativos”<sup>24</sup>, en los cuales, nutriéndose de otras ciencias y áreas de estudio, la comunicación puede formar una visión más global.

Como se ve, estas nuevas prácticas y características de la comunicación organizacional buscan ayudar a la empresa en los desafíos a los cuales se enfrenta en esta nueva era.

## Consideraciones finales

A lo largo de las reflexiones y definiciones expuestas en el presente capítulo, se hace evidente por un lado, la falta de estructura en cuanto a nomenclatura se refiere, pues encontramos referencias a comunicación organizacional, empresarial, institucional o corporativa, a veces de manera indefinida y otras tantas con una descripción que pretende dar sentido a alguno (sino todos) de estos conceptos.

Sin embargo, en estas conceptualizaciones encontramos lugares comunes, referencias repetidas, características compartidas entre las supuestas disciplinas mencionadas, apenas haciendo una distinción entre ellas su propósito, público y el tipo de organización al cual sirven.

---

<sup>22</sup> Daniel Scheinsohn y Raúl Saroka. *La huella digital*. Fundación OSDE, 2000. Pág. 168.

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Vid. Migel Antezana, “¿El Dircom nace o se hace?”, [en línea], Revista DIRCOM, s/fecha. URL: <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/528-iel-dircom-nace-o-se-hace.html> [06 de marzo 2013 22:40hrs].

Es por ello que, en lo consecuente, hablaremos de la Comunicación Organizacional como la disciplina abanico, bajo la cual se engloban, desprenden o devienen las otras caracterizaciones, según las necesidades de comunicación.

Ya la Dra. Rebeil compartía un acercamiento a esta súper disciplina, al mencionar que “la comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica.”<sup>25</sup>

Así definiremos a la Comunicación Organizacional como la disciplina que se enfoca al estudio de todos los fenómenos comunicacionales (flujos de mensajes y procesos de comunicación oral, escrita, simbólica), insertos en la complejidad un sistema organizacional, y que, a través de sus técnicas, se encarga de la gestión de mensajes, mediación estrategia-actores y el manejo de los intangibles.

De esta manera, la Comunicación Organizacional hace referencia no sólo a una empresa u organización entendida como una entidad con fines de lucro, sino que involucra a todo grupo de personas organizadas bajo un fin común, con acciones concretas desde y hacia un entorno-sociedad.

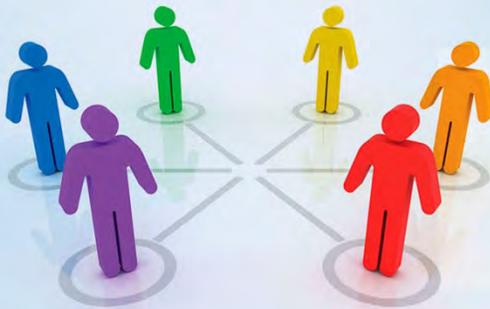
A lo largo del siguiente capítulo, profundizaremos propiamente en la aplicación de estas áreas y técnicas para la gestión y resolución de problemas propios de diferentes tipologías de organización.

---

<sup>25</sup> María Antonieta Rebeil y Celia RuízSandoval, Op. Cit. Pág. 177.

Figura 1.

# DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



## DISCIPLINA

Estudio de todos los fenómenos comunicacionales en un sistema organizacional para la resolución de problemas desde una perspectiva teórica, académica, profesional y pragmática, así como la gestión global de las acciones de comunicación.

## MEDIO DE INTEGRACIÓN ESTRATEGIA-ACTORES

Conjunto de técnicas y habilidades para agilizar el flujo de mensajes y cumplir así con los objetivos organizacionales. Logra la interacción de públicos, la creación y mantenimiento de la cultura y el diálogo.



## FENÓMENO

Conjunto y flujo de mensajes que se envían y reciben en el marco de una organización, proceso que sigue esta información con propósitos, dirección y públicos definidos.

Elaborado por la autora.

## CAPÍTULO 2

### La realidad organizacional mexicana. Necesidades de un gestor de comunicación en la organización

Múltiples factores intervienen en el éxito y desarrollo de una organización: la situación espacio-temporal, el contexto económico, las regulaciones políticas, las intervenciones o interacciones con diferentes grupos de la sociedad e incluso la identidad y las culturas nacionales propias de un país determinado.

Aunado a estos factores podemos referir también a un cambio histórico en la conformación de las organizaciones y la manera en que éstas trabajan, determinado sustancialmente por el modelo de producción en el cual se desenvuelven; en el caso actual, este modelo de producción o sistema económico es el capitalista y sus características determinan también las propiedades de las organizaciones hoy en día.

Las organizaciones que se desenvuelven en este medio capitalista en una etapa de globalización, se caracterizan por ser consideradas y actuar como sistemas abiertos<sup>26</sup> es decir, como elementos en constante y necesaria relación con su entorno, que influyen y son influenciados por otras organizaciones, intervienen en la acción y el desarrollo de la sociedad y, así, interactúan con múltiples y diferentes públicos.

Las nuevas características del entorno han afectado por tanto no sólo las *relaciones* al exterior de una organización, han modificado también la estructura interna en aspectos tales como los sistemas de producción y trabajo, las

---

<sup>26</sup> De acuerdo a Mario Krieger, si se considera a la organización como un sistema abierto, “podemos establecer que su existencia misma depende de la relación con el medio donde se desarrolla. Según esta teoría, una organización no es un universo cerrado sino un sistema abierto, cuya existencia misma depende de las transacciones que lleva a cabo con su medio ambiente.” Es decir, como continúa más adelante, la organización “debe atravesar sus límites para adquirir recursos (...) estas transacciones generan relaciones entre la organización y otros sistemas”. *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires, Prentice Hall, 2005. Pág. 247.

relaciones laborales, los sistemas de recompensas y las formas de liderazgo, jerarquización, resolución de problemas, etcétera.

En un nivel más amplio, podemos decir incluso que gracias a este contexto han surgido nuevas tipologías de organizaciones que en siglos (o décadas) pasados no pudieron concebirse, por ejemplo se habla ahora de empresas virtuales, nuevas industrias y también de organizaciones de la sociedad civil.

Para todas las clasificaciones y tipologías (nuevas, antiguas y renovadas), existen técnicas y prácticas de la Comunicación que pueden intervenir y coadyuvar al logro de los objetivos de las organizaciones de una manera particular de acuerdo a cada caso.

El objetivo de este capítulo es comprender, en primera instancia, cual es la razón principal de la existencia de un personaje que actúe como gestor de la comunicación en las organizaciones y, en segundo plano, cuáles son las necesidades particulares de cada tipología de organización en cuanto a Comunicación Organizacional se refiere.

## 2.1

### ¿Qué puede hacer un comunicólogo por la empresa, institución o asociación?

De acuerdo con Mikel Orrantia, la principal función del trabajo de los *profesionales de la Comunicación e Imagen pública* es “crear los adecuados canales que permitan encausar las energías potenciales que genera, en su funcionamiento, la empresa o institución y que con el adecuado tratamiento, puede convertirse en comunicación positiva de esa correcta imagen”<sup>27</sup> de manera que, en un correcto manejo, el comunicólogo determina los contenidos apropiados, define el momento preciso para aplicarlos, los canaliza a un público objetivo y elige el medio propicio.

---

<sup>27</sup> Mikel Orrantia y Orkatz Orrantia. “La cultura de empresa y la comunicación corporativa ante el reto de la excelencia”, s/ fecha [en línea] URL: <http://www.rppnet.com.ar/culturaempresarial.htm> [18 enero 2014 15:30hrs].

De manera general, esta definición de Orrantia se acerca más a la práctica de las Relaciones Públicas, que propiamente a la función de un comunicólogo integral que, de acuerdo a la visión de Comunicación Estratégica propuesta por Scheinsohn<sup>28</sup>, compondría esta disciplina y otras.

El modelo de Comunicación Estratégica propuesto por este autor, involucra los niveles de acción estratégico, logístico, táctico y técnico, lo cual abarca desde el diseño de un plan de acción hasta la operatividad de dicho planteamiento.

Dentro de su nivel táctico, Scheinsohn se ocupa de los medios que, basado en la estrategia y sus objetivos, serán utilizados. Define la táctica como “el arte del mejor empleo de los recursos, así como lo es detectar el momento más adecuado para su implementación”<sup>29</sup>, y considera como herramientas tácticas de comunicación, las siguientes disciplinas (entre otras):

- Publicidad
- Relaciones públicas
- Promoción
- Difusión periodística
- Eventos
- Auspicios

Como parte de su conceptualización del llamado “Diamante de la gestión comunicacional”<sup>30</sup>, integra diez áreas que, básicamente, representan la gestión con los diferentes *stakeholders* de la organización: clientes, instituciones, colaboradores, gobierno y medios de comunicación; incluyendo instrumentos como la comunicación interna, el *lobbying*, relaciones públicas, gestión de la imagen, y a lo que él llama comunicación de diseño y comunicación de marketing.

---

<sup>28</sup> Directivo, consultor, investigador en ámbitos de ciencias de la comunicación, management, entre otros.

Para más información, consulte: <http://www.scheinsohn.com.ar/>.

<sup>29</sup> Daniel Scheinsohn. *Comunicación estratégica*. Buenos Aires, Ediciones Granica, 2009. Pág. 118.

<sup>30</sup> Daniel Scheinsohn. *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Ediciones Granica, 2011. 380 pp.

Retomamos ahora la definición de Scheinsohn, recordando que la visión de la Comunicación Organizacional como disciplina propuesta en este trabajo, se basa en un enfoque holístico<sup>31</sup>, que retoma y complementa las diferentes funciones y características con las cuales a menudo es descrita.

Parece apropiado este enfoque y el modelo de Scheinsohn para describir la realidad profesional actual pues, una vez superada la obsesión por eliminar los errores en los procesos y formar a profesionales especialistas en un área, y desde la perspectiva sistémica de una organización compuesta por subsistemas, el comunicólogo organizacional debería ser capaz de enviar y recibir mensajes, comunicarse con y a través de todas las herramientas ya mencionadas.

De tal manera, las funciones básicas de un comunicólogo en la empresa, estarían definidas por las diferentes aristas de esta disciplina, desarrolladas cada una de acuerdo a una necesidad histórica en específico y usadas ahora con fines muy particulares.

El alcance de la Comunicación Organizacional como disciplina y sus áreas de especialidad, forman parte de un eterno debate epistémico acerca de los límites y definiciones de cada disciplina en el ámbito de la comunicación y el marketing. ¿En qué momento estas dos áreas, aparentemente sin conexión, cruzan los caminos y se conjugan en prácticas similares?

Pues bien, la profesionalización y el enfoque son los dos elementos diferenciadores a destacar en esas comparaciones, por tanto, cuando se hable de las funciones comerciales, mercadológicas o de negocios con las que debe cumplir un comunicólogo en la organización, nos referimos sólo a las aptitudes básicas para comunicar un mensaje en el lenguaje comercial, mercadológico o financiero.

De acuerdo a la demanda laboral recopilada tras la identificación de diversas vacantes y los perfiles actitudinales, describiremos una aproximación a la

---

<sup>31</sup> Se refiere a holismo, es decir, el pensamiento metodológico que postula un estudio de los sistemas vistos desde la multiplicidad de sus interacciones, para ser analizados en su conjunto y no separadamente.

realidad profesional en cada ámbito de práctica para el comunicólogo, no sin antes advertir, que esta división de ninguna manera es excluyente, es decir, el hecho de catalogar una práctica o herramienta como recurrente en determinada industria, no implica que no pueda utilizarse desde otro tipo de organización.

La aportación de Scheinsohn involucra, desde este punto de vista, algunas áreas o especialidades más operativas que estratégicas, como la administración de datos, de tal manera en nuestro análisis se mencionan las disciplinas más trascendentales, identificadas como las prácticas más comunes y socorridas en diferentes ámbitos profesionales.

De acuerdo a las declaraciones de Gabriela Anaya, Presidenta de AMCO, “las funciones del comunicador dependen mucho de lo que la empresa sepa o necesite de comunicación”<sup>32</sup>, Gabriela refiere que las características de la función de un comunicólogo, se relacionan directamente con el tipo de organización: puede tratarse de responsabilidades más operativas de producción de medios internos, o un perfil más estratégico, en el cual se requiere desarrollar procesos de comunicación para comunicar beneficios, motivar y comprometer a los colaboradores.

## **2.2 La comunicación organizacional en la iniciativa privada**

La práctica de la comunicación organizacional de carácter privado, suele identificarse más comúnmente con el término de “comunicación corporativa”. Retomamos de la entrevista con María Salceda, Directora de Comunicación y Relaciones Publicas Latinoamérica para SCA Americas (Svenska Cellulosa Aktiebolaget), la misión del comunicólogo en la empresa.

De acuerdo con Salceda, el comunicólogo debe procurar: “alinear la comunicación con los objetivos de negocio. Si la comunicación no está alineada

---

<sup>32</sup> Gabriela Anaya. Entrevista realizada el 30 de Junio, 2012, Condesa, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

con el negocio, difícilmente van a tomar en cuenta al área o difícilmente vas a lograr algunos resultados. Desde un punto de vista de comunicación externa, lo más importante es trabajar con la reputación de la compañía, que la conozcan y sea una empresa que aporte algo a la sociedad.”<sup>33</sup>.

De ahí que se definan los rubros fundamentales en este sentido: la comunicación alineada a los objetivos de negocio, sean estos, comerciales o financieros; la comunicación de resultados y metas con los colaboradores, o flujo de mensajes internos; la relación con otros agentes sociales a manera de patrocinios y, el cuidado de la reputación de la empresa, es decir, la construcción de una imagen corporativa.

### **Comunicación de marketing y financiera**

De acuerdo con Philip Kotler, la mezcla de las comunicaciones de marketing de una empresa, consiste en “la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing”<sup>34</sup>.

Eduardo Liria Fernández expone claramente la acción de “vender con beneficio” como el objetivo primordial de una empresa por ello, de acuerdo a éste, “todas las decisiones y actuaciones han de ser rentables en sí mismas, o deben ser un medio para conseguir una rentabilidad a medio o largo plazo”<sup>35</sup>.

Dentro de las funciones y prácticas fundamentales del marketing, por tanto, se encuentra la constante búsqueda de estrategias y acciones que permitan optimizar medios y objetivos, alargar la vida de las marcas, productos y servicios, y lograrlo con inversiones mínimas<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> María Salceda. Entrevista realizada el 02 de Octubre, 2012, Santa Fe, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

<sup>34</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong. *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson Educación, Sexta Edición, 2003. Pág. 470.

<sup>35</sup> Eduardo Liria F. En: Linda Putnam, Joan Costa y Francisco Garrido. Op. Cit. Pág. 67.

<sup>36</sup> Eduardo Liria F. Loc. Cit.

Como se ve, si bien la implementación formal de tales estrategias desde luego está a cargo de los expertos en materia, los resultados son visibles no sólo en el sentido financiero y económico, también pueden medirse en su impacto para los intangibles de la empresa, como la reputación, posicionamiento e imagen.

Desde luego, para lograr una estrategia de comunicación congruente con los objetivos comerciales y financieros de la organización de la iniciativa privada es necesario, tanto conocer los objetivos, aportes y planes mercadológicos-financieros, de manera que puedan incluso compartir herramientas y planes, como el manejo del lenguaje formal-conceptual de estas áreas, con la única intención de poder comunicar objetivos y resultados desde esta perspectiva.

Como un ejemplo, de acuerdo con el Dr. Justo Villafaña<sup>37</sup>, las acciones que un líder de la comunicación o DirCom tome en la construcción de una reputación corporativa, pueden medirse a través de la “Gestión de Intangibles”, tomando en cuenta una concepción *marketiana*, en la cual se establezcan métricas, retorno de la inversión (ROI) y comparaciones actitudinales, mediante el uso de herramientas como el Benchmarking, entre otras.

## Comunicación interna

La comunicación interna, como su nombre lo indica, está orientada a los públicos que pertenecen una organización, sean estos empleados, accionistas, directivos, etcétera, y se basa, de manera resumida, en la gestión del intercambio de mensajes y flujos de información entre estos grupos.

Acorde a una definición de Kreps, la comunicación interna es “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización”<sup>38</sup>; sin embargo, dada la naturaleza misma del ser humano y las formas de colaboración, este intercambio de mensajes puede darse muchas veces de manera inherente, es

---

<sup>37</sup> Justo Villafaña. “La Comunicación Empresarial y la gestión de intangibles en México” Ponencia para PRORP, Club de Industriales, Ciudad de México, 06 de noviembre 2012.

<sup>38</sup> Gary Kreps, citado por Francisca Morales en: Juan Benavides et.al. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona, Gestión 2000, 2001. Pág. 219.

decir, sin una previa planificación y estructuración como resultado de las actividades cotidianas.

De ahí la importancia de un gestor de la comunicación interna, de acuerdo a Francisca Morales, una correcta dirección en este ámbito puede resultar en:

1. Una correcta comunicación a todos los públicos de la misión y actuar de la empresa.
2. Lograr un clima de integración con la empresa y alineación con los objetivos, lo que conduce a:
3. Una mayor motivación y productividad.

De acuerdo con la autora, fue a finales de la década de los 70 cuando la comunicación interna comenzó a ser percibida como una disciplina eficaz “tanto en su efecto positivo en la productividad empresarial como sobre los logros de la empresa en general”<sup>39</sup>, reconociendo como su principal fortaleza la creación de relaciones eficientes entre grupos o equipos.

La comunicación interna tiene la finalidad de transmitir la cultura, misión, visión, filosofía, objetivos y valores de la empresa, lo cual representa básicamente la comunicación de la identidad corporativa de la organización, entendida aquella como “la suma de características particulares que reúne una empresa y que la diferencia de otras.”<sup>40</sup>

Otros elementos de esta identidad, de acuerdo a Joan Costa, corresponden al conjunto de signos visuales<sup>41</sup>, a través de los cuales los receptores de los mensajes emitidos por la organización pueden reconocerla entre otras. Estos signos son:

---

<sup>39</sup> Francisca Morales en: Juan Benavides et.al. Op. Cit. Pág. 220.

<sup>40</sup> Alejandra Brandolini. *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, Argentina, La Crujía, 2008, p. 16.

<sup>41</sup> Joan Costa. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Ediciones La Crujía, 1999. 264pp.

- a) Lingüístico. Es decir, el nombre de la empresa que, per sé, debe ser repetible, recordable y sonoro, plasmado en una grafía particular a lo cual se conoce como logotipo.
- b) Icónico. Es un elemento gráfico distintivo de la empresa, se convierte en un símbolo cuando representa de alguna manera la personalidad de la misma.
- c) Cromático. Se refiere al uso y combinación de colores con los cuales la empresa se identifica y que formarán parte de toda su comunicación visual.

Estos elementos deberán estar plasmados de alguna manera en materiales como papelería, señalética, diseño de interiores, publicidad y ambiente en general, es decir, presentes en la comunicación visual de la empresa.

Una vez establecida esta identidad, puede entonces procederse a la planeación de mensajes, canales y redes de comunicación, los cuales se definen a través de elementos estructurales como marcos normativos y construcciones jerárquicas<sup>42</sup>.

El manejo adecuado de la información hacia los públicos internos, constituye la estructuración de los mensajes y canales aptos para el tipo de empresa, de acuerdo a su giro, tamaño, método de trabajo o tipo de organización.

Procurar un flujo adecuado y constante de mensajes, permite gestionar de manera más eficiente el potencial de empleados y grupos de trabajo, identificando a tiempo las posibles problemáticas que pudieran surgir, fungiendo así como un útil termómetro de la situación interna de la empresa.

Existen diversas técnicas e indicadores para medir la gestión de la comunicación interna las cuales, de acuerdo a herramientas metodológicas afines, pueden determinar la eficiencia de los mensajes, los canales usados para difundir estos, las redes de comunicación organizacionales y las necesidades de comunicación que existen.

---

<sup>42</sup> Carlos Fernández Collado. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, Pág. 109.

Para redondear los conceptos expresados, recordemos la definición de Comunicación Interna que nos proporciona Carlos Fernández Collado, quien la conceptualiza como: “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”<sup>43</sup>

La comunicación interna se clasifica, de acuerdo a su dirección: en ascendente, referente a todos los mensajes que fluyen desde los mandos bajos hacia los niveles directivos; o descendente: a manera de instrucciones, notificaciones o información emitida desde los jefes hacia los subordinados.

La comunicación puede ser también horizontal, cuando nos referimos a los mensajes que se comparten entre los miembros de un mismo nivel o grupo; y vertical cuando se trata de mensajes que se emiten desde un nivel del organigrama a otro.

De acuerdo a su origen e intención, la comunicación interna puede ser: formal, integrada por todos los mensajes institucionales emitidos; o informal, que incluye aquellos mensajes surgidos entre los colaboradores a manera de rumores, chismes o pláticas casuales.

En la iniciativa privada, la correcta práctica y gestión de la comunicación interna permitirá, no sólo proyectar una adecuada personalidad de la empresa, sino también en la creación de una reputación corporativa factible en hechos, resultados y un desempeño corporativo positivo; de acuerdo a Justo Villafañe, tener una buena realidad corporativa y difundirla, es un elemento que ayuda a la creación de intangibles<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Idem.

<sup>44</sup> Justo Villafañe. Loc. Cit.

La imagen corporativa puede definirse como el resultado de la percepción, apropiación e interpretación que los públicos de una organización construyen a partir de los mensajes que ésta envía por diferentes canales. Podría definirse, de manera sencilla, a la imagen corporativa como una idea o concepción general acerca de lo que la empresa es, hace, ofrece y su comportamiento como una entidad.

A menudo, autores e investigadores utilizan de manera indistinta los conceptos de imagen e identidad. Sin embargo, no debe olvidarse que la imagen corporativa es, de alguna manera, un resultado o consecuencia de la identidad de la organización, sus elementos y la comunicación que ésta genera, ¿por qué?

Como revisamos al inicio de este capítulo, la comunicación de una empresa está constituida por todos los mensajes que ésta emite por diferentes medios con diversas intenciones. Como parte de estas acciones de comunicación, se han identificados los conceptos de “comunicación interna” y “cultura organizacional”, a los cuales corresponde, además de la estructura física, material formal de una empresa, los intangibles propios de su identidad e historia.

La Imagen Corporativa debe ser resultado de un plan estratégico que, de manera clara, exponga y represente la personalidad de la empresa, su función en la sociedad, el comportamiento y sus elementos diferenciadores, así como los objetivos de posicionamiento en la mente de los públicos.

Para su implementación, responsables, públicos meta, perfil corporativo y entorno deben ser analizados.

Para Paul Capriotti, la importancia de la Imagen Corporativa es crear valor para la empresa, “estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma”<sup>45</sup>, de esta manera y de acuerdo al autor, la empresa ocupará un espacio en la mente de los públicos, lo cual contribuye directamente en la difícil tarea de

---

<sup>45</sup> Paul Capriotti. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Ed. Ariel, 1999, Pág. 10.

lograr la recordación entre un target cada vez más expuesto a variedad y cantidad de bienes, servicios, medios, organizaciones, etcétera.

De esta manera, la diferenciación ya no responde solamente a un factor de identidad o identificación, se relaciona de manera fundamental con la capacidad para competir con sus símiles por un nicho de mercado o grupo, a través de un perfil propio.

Así, la comunicación de la Identidad única de la empresa y su interpretación por parte de sus públicos, puede ser también un elemento que, por ejemplo, disminuya la influencia de “factores situacionales” en la decisión de compra, como menciona Capriotti. Es decir, de manera general, la adecuada construcción y gestión de la Imagen Corporativa, influye en la actitud del entorno hacia la empresa, y puede atraer más y mejores socios de negocio, colaboradores y clientes.

## Mecenazgo y Patrocinio

Retomaremos aquí el concepto de Manuel Parés I. Maicas acerca de *filantropía*, el cual remite desde su acepción tradicional de acciones de caridad o en la búsqueda del bienestar de otros, complementándola con la práctica del patrocinio y el mecenazgo pues, de acuerdo a Parés en estas acciones “concurren una serie de motivaciones y factores entre los cuales no puede descartarse el de los intereses, aunque no sean económicos, sino que manifiestan en contraprestaciones comunicativas.”<sup>46</sup>

Podemos definir al mecenazgo como el conjunto de acciones encaminadas a contribuir con el desarrollo de la ciencia, tecnología o cultura, en un grupo determinado y a nombre de una persona física o moral, sin que esta actividad se relacione directamente con los objetivos, giro o industria de la empresa o benefactor.

---

<sup>46</sup> Manuel Parés I. Maicas. *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio*. Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona 1994. Pág. XXI. 288 págs.

De acuerdo al autor el mecenazgo cumple con los siguientes objetivos<sup>47</sup>:

1. De posicionamiento: al promover la diversificación de la comunicación institucional externa de la empresa e incrementa su alcance;
2. De comunicación interna, realzando el papel o importancia de la empresa en la percepción de sus colaboradores, mejorando así la relación con estos;
3. De reconocimiento, coadyuvando a la integración en el entorno a través de la construcción de una legitimidad en el mismo.

Desde luego este tipo de intervenciones debe contar con el soporte de una estrategia bien definida y, de la misma manera, con un mecanismo de seguimiento de la acción, de manera que puedan garantizarse acciones exitosas, que cumplan con los objetivos y sean sostenibles a lo largo del tiempo.

Por su parte, el patrocinio visto como una forma de comunicación social, consiste en una aportación monetaria o en especie (como servicios, capacitación o elementos técnicos) en favor de una actividad que no forma parte de la función principal de la empresa y, de cuyos resultados, el patrocinador espera una “contrapartida” en notoriedad.

Su principal objetivo, de acuerdo a Steve Sleight, es “consolidar el conocimiento público sobre dicha denominación o marca, y la creación, modificación o consolidación de la imagen”.<sup>48</sup>

La creación o consolidación de dicha imagen no se logra solamente a través de la repetición de estos mensajes, también a la relación establecida, a miras de los públicos, entre la empresa y la marca o acontecimiento patrocinado. Por tanto, este vínculo, su gestión e impacto, deben planificarse cuidadosamente de manera que realmente ayuden a la construcción de la imagen buscada.

Los mensajes clave a comunicar deben ser contruidos como parte de esta estrategia, con la cual se busca, principalmente, una mayor presencia en medios de comunicación y un mayor posicionamiento en determinado sector.

---

<sup>47</sup> Manuel Pairés I Maicas. Op. Cit. Pág. 19-21.

<sup>48</sup> En: Manuel Pairés. Op. Cit. Pág. 203.

## **2.3 La comunicación organizacional en la iniciativa pública**

Las organizaciones gubernamentales o administraciones públicas requieren también, y cada vez más, profesionales especializados en el área de las ciencias de la comunicación, principalmente para mantener un clima organizacional<sup>49</sup> favorable y procurar mantener una buena relación entre la instancia pública y sus diferentes públicos.

Estas actividades se realizan principalmente a través de direcciones generales de comunicación social, que reportan directamente a la máxima autoridad sea éste Presidente, Secretario o Director general.

Sus públicos principales son:

- Internos, pues debe mantener contacto directo con todas las áreas de la organización;
- Externos, ya que se encarga de mantener la relación con los medios y la ciudadanía.

La mayoría de las áreas de comunicación social tienen funciones de monitoreo, análisis, boletines, en ellas regularmente existe un director o un subdirector que se encarga de mantener y fortalecer la relación con los medios

Así, sus principales funciones se resumen en recabar información de cada una de las áreas que integran esta organización a fin de:

1. Actuar como vocero y representante de la entidad ante medios de comunicación en situaciones específicas.
2. Difundir de manera interna datos relevantes de cada proceso y función a todos los integrantes de la institución;

---

<sup>49</sup> Concepto introducido por Kurt Lewin, que refiere al ambiente generado por las actitudes personales y las dinámicas de grupo, en las cuales influye directamente la motivación entre otros factores.

3. Utilizar esta información para la creación y corrección de contenidos y buscar la autorización del responsable.
4. Difusión de boletines a los medios de comunicación para de esta manera, permear la imagen de la entidad y mantener la presencia constante en los medios de comunicación.
5. Capacitación de voceros institucionales para sus apariciones públicas y participación en medios, proporcionando herramientas de comunicación e información relevante, como mensajes clave.
6. Atención directa a los medios de comunicación, enviando información de coyuntura, procurando una relación constante e identificar así la agenda de mediática.
7. Atención a eventos públicos en los cuales participe algún representante del organismo (enviar invitaciones, seguimiento, reportear).
8. Realizar síntesis informativas sobre el contexto general y la presencia en medios de la entidad
9. Monitoreo mediático, a través de estrategias de seguimiento en medios impresos, electrónicos y digitales.
10. Elaborar órdenes y archivos digitales y electrónicos para la inserción en medios.
11. Elaboración de archivos.

En entrevista con el profesor de la FCPyS, Felipe López Veneroni, y de acuerdo a su experiencia en diferentes instituciones públicas como Jefe de Prensa en la entonces Secretaría de Cultura, describe las cualidades primordiales de un director de comunicación en este tipo de organizaciones:

*“La primera es saber escribir; un director de comunicación que no es capaz de hacer un boletín de prensa, no es director de comunicación. No quiere decir que acabe él haciendo los boletines, pero cómo va a juzgar la calidad de un producto informativo-comunicativo si él no tiene esa capacidad y sí necesita tener una formación técnica en alguna o con todas de ser posible las áreas que impliquen hacer un producto comunicativo. La*

*segunda cosa que debe tener un director de comunicación, desde mi punto de vista, es una enorme capacidad de mediación, va a tener que consensar y negociar con la agenda de los reporteros que cubren la fuente y de los medios. Es importante que tenga una visión política, una visión de contexto amplia*<sup>50</sup>.

Precisamente, al identificar tales características y responsabilidades, se consideran para este apartado dos tipos de comunicación fundamentales: la social, vista para fines de esta investigación como todas las acciones comunicativas dirigidas hacia la ciudadanía; y la comunicación institucional, es decir, la relación que la entidad guarda con sus colaboradores y con otras instituciones del rubro.

## **Comunicación social o pública**

Nos referimos estrictamente y como el concepto lo indica, a la comunicación entre la entidad y la sociedad.

Retomaremos el ensayo de José Ignacio Aranes, *La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática*, para referir una de las principales funciones o responsabilidades de la administración pública que es, precisamente, el servicio público.

Así, paralelamente al desarrollo de su labor fundamental, las instituciones deben contribuir mediante sus mecanismos de información, comunicación y vinculación, una “práctica informativa democrática que contribuya al hacer efectivo del derecho a la información y las obligaciones adquiridas por las Administraciones.”<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Felipe López Veneroni. Entrevista realizada el 21 de Junio, 2012. Ciudad Universitaria, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

<sup>51</sup> José Ignacio Aranes. *La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática*. [en línea] s/fecha. URL: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-13-aran.es.pdf> [17 de enero 2014 16:45hrs].

De acuerdo al investigador vasco, esta práctica informativa democrática fomenta el conocimiento y la participación de la ciudadanía, indispensable para lograr acuerdos sociales.

Una “comunicación efectiva con los ciudadanos”<sup>52</sup>, no cumple únicamente con la función de vincular a la institución y sus públicos en el sentido tradicional, es decir, el cumplimiento de sus funciones, la prestación de servicios o la difusión de información respecto a ellos.

En un sentido más amplio, esta comunicación social debe, o debería, impulsar el derecho a la información, la transparencia de la Administración Pública y el interés del ciudadano por ser partícipe de las iniciativas, consultas e incluso decisiones, conformando así una práctica más democrática del derecho.

Así, las instituciones públicas deben ser precisas al momento de elegir sus canales de comunicación con la ciudadanía; actualmente se realiza a través de los portales web, folletos informativos o boletines de prensa enviados con la intención de difundir alguna acción.

Sin embargo, es importante que, siguiendo con la democratización de los canales y las redes comunicativos, esta relación se abra en ambos sentidos, es decir: impulsar herramientas de consulta ciudadana, más allá de un buzón de sugerencias o una línea de ayuda, a manera de promover la construcción de una ciudadanía informada.

De la mano, deben implementarse sistemas de medición de la efectividad y cobertura de dichos canales.

Ahora, como se ha revisado en el apartado de Comunicación Interna, el comportamiento y las actitudes de los colaboradores conforman de manera formal parte de la cultura de una organización, por ello, las políticas y procedimientos, procesos y perfiles de atención y capacitación, deben estar enfocados a promover esta comunicación con el ciudadano.

---

<sup>52</sup> Idem.

La comunicación entre el organismo de la iniciativa pública y otras entidades formales con las cuales se relaciona, conforman la comunicación institucional.

La intervención de grupos sociales, la relación con el Gobierno y sus entidades, así como la participación de la iniciativa privada en ciertas temáticas, exigen la atención y, muchas veces, mediación por parte de la organización pública.

Promover un ambiente de cooperación, así como impulsar la proyección de la imagen institucional, requiere necesariamente una planeación de los mensajes a difundir, la clara apreciación de los objetivos institucionales y la valoración de los diferentes *stakeholders*.

El diálogo social, de acuerdo a Aranes, debe constituirse como “una de las bases prácticas que guíen las actuaciones de la Administración Pública; esta comunicación se presenta como un paso indispensable para articular democrática pero también eficientemente, políticas que respondan a las necesidades existentes.”<sup>53</sup>

Dentro de la política de comunicación externa desarrollada por cualquier organismo se encuentran estrategias específicas, enfocadas a regular los procesos de comunicación social.

Conchi Campillo, profesora en la Universidad de Alicante, España, define dos vías principales para la comunicación externa en la administración pública: la publicidad institucional y el establecimiento de relaciones institucionales e informativas.<sup>54</sup>

Gracias a las relaciones institucionales se crean vínculos con colectivos, organizaciones y otras instituciones, identificadas en el mapa de actores, a través

---

<sup>53</sup> Ibidem. Pág. 4.

<sup>54</sup> Conchi Campillo Alhama. “Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural” [en línea], *Pensar la Publicidad*, vol. IV, n° 1, 2010. URL: <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/download/.../15107> Págs.: 45-62 [12 de enero 2013 16:54hrs].

de las cuales se pueden impulsar políticas públicas o generar un mayor impacto de éstas para beneficio de la sociedad.

El responsable de estructurar tales mensajes a través de una estrategia definida debe, por tanto, no sólo conocer al pie de la letra la misión de la institución que representa, sino también estar al tanto del contexto económico-político-social, así como de las acciones emprendidas por otros organismos.

## **2.4** La comunicación organizacional y el tercer sector

El principal desafío al cual se enfrentan las organizaciones no gubernamentales es el presupuesto. Por esta razón, muchas veces se ven en la necesidad de adaptar sus actividades de acuerdo a los recursos económicos con los que cuentan.

Algunos líderes de estas organizaciones no conocen o valoran los beneficios que una correcta gestión de la comunicación puede traer para la institución que representan y, por ello, consideran a las acciones de Comunicación Organizacional, en el mejor de los casos, como un elemento prescindible en el logro de objetivos e, inclusive, como un lujo que pueden darse sólo si el presupuesto lo permite.

Sin embargo, son precisamente las organizaciones de la sociedad civil quienes deberían estar más interesadas en promover la gestión e impulsar el desarrollo de sus comunicaciones pues, en comparación a otro tipo de organismos, son éstas las que más dependen de la acción y percepción de sus públicos.

La comunicación como fenómeno, implica la creación de un vínculo o reforzamiento de una idea previa entre una persona o grupo de personas y la organización. Para Pau Salvador, la exitosa comunicación desde las ONG's y para

sus públicos “se manifestará en una mayor adhesión a la causa social promovida y en un mayor acceso a fondos y voluntarios.”<sup>55</sup>

Los mensajes que una ONG pueda transmitir son tan múltiples y variados como lo pueden ser sus objetivos y razón de ser, sus grupos de interés o principales *stakeholders*. Primordialmente, estos mensajes deben estar enfocados a lograr los siguientes puntos:

1. Crear entre los públicos, conocimiento y reconocimiento acerca de la función que la organización cumple en la sociedad, cómo contribuye al bien público.
2. Consolidación de una imagen institucional, la cual fungirá como elemento diferenciador.
3. Hacer llegar a los públicos (posibles benefactores físicos o morales, voluntarios, administración pública, grupo al que atañe la misión de la ONG, comunidad inmediata), la información destacada que se genera en el actuar cotidiano de la organización, ya sea de manera directa o a través de medios de comunicación.
4. Difundir investigaciones, hallazgos, noticias o información general alrededor del tema al cual atañe directamente, de tal forma que la organización pueda considerarse un punto de referencia al respecto.
5. Posicionar en la agenda mediática e interés general, los asuntos relacionados con los intereses y objetivos del organismo.

A pesar de todas las misiones contempladas, muchas veces es complicado que, con recursos limitados, se cumpla la función primaria de la ONG y además se destinen elementos, tiempo y esfuerzo a la consolidación de una Comunicación Organizacional estructurada y encauzada hacia objetivos claros, coherentes.

Por esa razón, en los siguientes apartados se recomiendan acciones de Comunicación que, si bien implican un nivel de conocimiento o *expertise* en el tema, no requieren una gran inversión hablando en términos monetarios o de

---

<sup>55</sup> Pau Salvador. *Comunicación e Imagen en las ONG*. [en línea] Universitat Jaume-I. URL: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf> Pág. 9. [08 de enero 2014 16:57hrs].

recursos, siempre y cuando se realicen de manera interna y bajo una buena estructura.

Cabe señalar que, en la medida en la cual la organización tenga mayor apertura hacia su entorno, es decir, emita mensajes intencionados bajo alguna de las premisas antes mencionadas, será también más propensa a la intervención y evaluación por parte de sus públicos, de ahí que Salvador mencione “la medida del buen resultado de una ONG se evalúa en función de la óptima satisfacción de las necesidades de los usuarios y de la óptima satisfacción de las necesidades de los donantes.”<sup>56</sup>

De ahí la importancia de incorporar también indicadores y metodologías de medición de la efectividad, tanto comunicativa, como de funcionamiento organizacional.

La comunicación organizacional en las ONG's puede promover también la interacción y creación de vínculos de cooperación y transparencia dentro de un mismo rubro o con actividades afines o complementarias, creando alianzas que beneficien su actuar.

## **Relaciones públicas**

En su libro *Relaciones Públicas para ONG*, Frank Herrmann menciona una serie de funciones de las relaciones públicas que pueden ser útiles para las organizaciones de la sociedad civil; entre ellas se menciona la administración de la comunicación como una herramienta para facilitar la relación con la prensa, al comprender qué información es la de interés para el periodista y realizar comunicados, boletines e invitaciones a eventos, de manera que se demuestre el interés de la organización en compartir información y hacer a los medios partícipes de su actuar.

---

<sup>56</sup> Idem.

La práctica de las relaciones públicas funciona también para cubrir las necesidades de información de los diferentes públicos. La relación con la sociedad es inevitable para cualquier organización y las ONG's deben aprender a interactuar de manera adecuada con ella, proporcionando información acerca de su misión, actividades, necesidades y proyectos.

La práctica de la Comunicación en las ONG's puede contribuir también para la planificación a largo plazo de las actividades de la organización y generar confianza; las relaciones públicas en particular, crean una imagen positiva en la mente de los públicos internos si se da a conocer que esta organización trabaja de manera profesional y planificada.

De acuerdo una cita tomada por investigadores del Proyecto Internet del ITESM, referente al llamado "Acuerdo México", firmado en 1978 durante la *Primera Asamblea Mundial de Relaciones Públicas*, su función es definida de esta manera:

*"El ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada, con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece."*<sup>57</sup>

De esta definición se rescata la búsqueda del entendimiento, la solidaridad y la colaboración, elementos de gran importancia en la sostenibilidad a lo largo del tiempo de una ONG.

De acuerdo a Islas, Gutiérrez y Campos, el ejercicio profesional de esta disciplina de la Comunicación comprende actividades como: cuidado de la

---

<sup>57</sup> Octavio Islas, Fernando Gutiérrez y Norma Campo. "Por el accidentado sendero de la comunicación productiva en México" [en línea], *Razón y Palabra*, N° 24, s/fecha. URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2002/enero.html> Pág. 26 [18 de julio 2012 13:26hrs].

reputación, manejo de situaciones de crisis, cambio cultural, estrategias de información y servicio y la comunicación filantrópica.<sup>58</sup>

## Lobbying

El lobbying o cabildeo involucra en gran medida capacidades y acciones de negociación entre determinada asociación o grupo, y el representante de alguno de los poderes del Estado. Su principal propósito es influir en la agenda y toma de decisiones que, desde los mandos políticos, se toman respecto a la vida social y contexto económico nacional e internacional.

Sin embargo, y aunque a lo largo de su historia el término se ha prestado para muchas acepciones negativas, el lobbying no se basa en un simple “influyentismo” o tráfico de influencias, se requieren también elementos para convencer a los interlocutores de la importancia del tema y la certeza en la postura que se defiende, respaldando cada argumento en estudios y análisis de oportunidades y fortalezas de el o los proyectos.

De acuerdo con Manuel Gameros, investigador de la Universidad Iberoamericana, la práctica del cabildeo profesional “exige efectivamente disponer de relaciones y “contactos” en las principales esferas de decisión de la administración pública (...) parte de una rigurosa planeación, e involucra la ejecución de estrategias de relaciones públicas, promoción de imagen pública y el empleo de avanzadas técnicas de propaganda y de persuasión, de las cuales se desprende el consecuente desarrollo de múltiples actividades de inteligencia y negociación.”<sup>59</sup>

Para Fernando M. Fernández, un gerente de relaciones con las autoridades “representa los asuntos de la empresa en los niveles gubernativos respectivos; tiene contacto con el Poder Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial, con los dirigentes de los partidos políticos y de los grupos de presión; anticipa a los funcionarios

---

<sup>58</sup> Ibidem. Pág. 28.

<sup>59</sup> Ibidem. Pág. 38.

públicos las consecuencias de cualquier medida de gobierno que pueda afectar a su industria o empresa.”<sup>60</sup>

La práctica del lobbying en las organizaciones de la sociedad civil es de mucha utilidad, sobre todo cuando pueden conseguirse apoyos o visibilidad a través de las relaciones de mutua cooperación con el Gobierno. De la misma manera, una transparente implementación del cabildeo, puede coadyuvar a la construcción de una reputación más sólida.

## Comunicación digital

No hay duda alguna de que actualmente experimentamos el boom de los comunicólogos digitales. Desde la invención del Internet y, más aún desde la socialización de su uso y su extensión a diferentes ámbitos de la vida, este elemento se ha convertido en un factor clave para el desarrollo de cualquier estrategia de negocio.

Si bien es cierto que existe aún un amplio sector productivo no inmerso en este auge de las TICs, es verdad también que podemos encontrar ahora variedad de oferta de productos y servicios a través de este medio, el cual destaca ahora por su versatilidad y su función como democratizador de la información.

A poco más de diez años del surgimiento de las redes sociales, hemos sido testigos en últimas fechas de la cada vez más creciente demanda, por parte de líderes de empresas e instituciones, de expertos o interesados en (con este nivel de desarrollo sería difícil encontrar un verdadero experto) la gestión de redes sociales y web sites de manera profesional, los llamados *Community Managers*.

Es cierto que estas prácticas requieren las habilidades técnicas para incorporar los elementos más destacados, pero también se ha demostrado cada vez más que los comunicólogos con los conocimientos teóricos afines, son

---

<sup>60</sup> Fernando M. Fernández. *Ciencia de la información y relaciones públicas o institucionales*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 5ª edición, 1999. Pág. 81.

capaces de impulsar verdaderas estrategias comunicativas en estos medios digitales.

Gustavo Ross, citado por Islas, Gutiérrez y Campos, identifica Internet como un medio para conseguir ingresos, a través de espacios publicitarios, el comercio electrónico, la suscripción en línea y la venta de contenido.<sup>61</sup>

Alberto Alcocer, en su artículo *Marketing online como estrategia de comunicación de las ONG en Internet*, menciona las ventajas en que puede derivar el poseer una “orientación de mercado”, en el sentido de planificar y construir tácticas enfocadas a “trasladar la bondad de sus servicios mediante la elaboración de estrategias y acciones enfocadas a su público objetivo.”<sup>62</sup>

Internet no es sólo una herramienta rentable económicamente hablando pues, si bien requiere una inversión inicial en capacitación o diseño por ejemplo, se construye mayormente con los contenidos que se aportan y se difunden; el uso de Internet se ha constituido también como una alternativa eficaz al momento de comunicar misiones, necesidades o causas, más allá del campo de acción inmediato de una ONG, en este caso.

El experto en social media marketing, propone a los responsables de la Comunicación en las ONGs prestar atención a los siguientes elementos.<sup>63</sup>

- Redes sociales, tener presencia en Twitter, Facebook, Instagram, Pinterest y un largo etcétera, puede ayudar en la construcción de un ecosistema digital, es decir, la presencia de una marca u organización a través de un grupo integrado y congruente de sitios y redes que proporcionen información complementaria para uno o diferentes públicos meta. Las redes sociales funcionan también como campo de interacción entre una

---

<sup>61</sup> Octavio Islas, Fernando Gutiérrez y Norma Campo. Op. Cit. Pág. 69.

<sup>62</sup> Alberto Alcocer. “Marketing online como estrategia de comunicación de las ONG en Internet”, [en línea] URL: <http://www.societic.com/2013/10/marketing-online-como-estrategia-de-comunicacion-de-las-ong-en-internet/> [08 de enero 2014 18:20hrs].

<sup>63</sup> Idem.

organización y sus principales receptores, abriendo un espacio para el diálogo, la retroalimentación y la cooperación.

- Generación de contenido a través del *blogging*, a partir de espacios como los Blogs, la ONG puede dar un canal a toda la información que su actividad y contexto genera. Es un espacio que se presta para la reflexión, la investigación y el análisis de causas y soluciones.
- Viralidad, como un efecto idealmente buscado a través de la comunicación *on line* de una organización. Para conseguir este resultado, es necesario impactar con acciones concretas que resulten impactantes o sorprendentes a los espectadores.
- *Storytelling*, como su nombre lo indica consiste en construir argumentos que permitan “crear emociones y sensaciones que hagan que nuestro público objetivo se movilice y actúe en favor de nuestra causa.”<sup>64</sup>
- Apoyo a otras causas sociales, la colaboración con otras ONG y la unión de esfuerzos es una característica del tercer sector. De acuerdo al autor, esta práctica dará acceso a otro tipo de públicos y generará una imagen de unión.
- *Crowdfunding*, “consiste en la financiación en masa, a través de Internet y de redes sociales, mediante micro-donaciones de usuarios que se sienten sensibilizados con la causa que se promueve”<sup>65</sup>, acciones de este tipo logran crear la sensación de una mayor vinculación emocional y afectiva, al hacer a los usuarios co-partícipes de los logros y acciones de la organización.

---

<sup>64</sup> Idem.

<sup>65</sup> Idem.

## **Consideraciones finales. Hacia una definición el valor agregado del gestor profesional de la Comunicación**

Las necesidades de Comunicación, como se ha visto, son múltiples y tan variadas como lo pueden ser organizaciones con diferentes características, objetivos y públicos meta.

Como se ha revisado también, el fenómeno de la comunicación en las organizaciones es un elemento propio de la existencia y funcionamiento de éstas, por tanto, así se gestione o no, los flujos de comunicación y las redes de información, al interior y exterior de una organización, existirán y seguirán desarrollándose de manera tan caótica o coherente con la misión del organismo se quiera.

Es fundamental también entender el valor estratégico de la Comunicación como un factor, que debería ser, determinante en la toma de decisiones sobre el Plan Maestro de cualquier organización pues, de acuerdo a lo dicho, de esta disciplina depende no sólo la relación fructífera con los principales grupos de interés, sino también el desarrollo de intangibles que coadyuven al logro de objetivos globales.

Tal como Alejandro Espinosa menciona, un comunicador no sólo puede ser responsable de la comunicación interna y externa de una institución, hay que contemplar también que:

*“entre más grande la misma, más compleja se torna la comunicación, en esta situación, el rol desempeñado por un comunicador es vital, considerando que en la lógica de Pareto, el 80% de los conflictos organizacionales fueron originados por un inadecuado manejo de la información institucional.”<sup>66</sup>*

---

<sup>66</sup> Alejandro Espinosa en: Juan José Larrea (Ed.), *Docencia y Comunicación en Latinoamérica*. Buenos Aires, Comunicación Latinoamericana DirCom, 2011, Pág. 43.

Hasta ahora, la práctica de la Comunicación Organizacional se había relacionado más con una función instrumentista de manejo y producción de medios (internos o externos), para la difusión formal de mensajes; sin embargo, al reconocer su capacidad estratégica, se puede acceder a un universo de posibilidades para potenciar esta práctica en beneficio de la organización.

Una organización cerrada a aceptar estas capacidades, está condenada a ser superada por aquéllas que explotan su Comunicación para dar un cauce a su actividad, misión y resultados, construyendo así un posicionamiento en sus públicos y reconocimiento social intangibles que, de manera concreta, pueden mejorar notablemente la relación entre la organización y su entorno, en un contexto de sistemas abiertos e interactuantes.

En el siguiente capítulo, se abordará la complicada tarea de definir uno de los roles específicos en la práctica de la Comunicación Organizacional: el perfil profesional del Director de Comunicación para las organizaciones, en un intento por construir un consenso en cuanto a su figura y responsabilidades ante la realidad ya descrita.

Figura 2.



Elaborado por la autora.

## CAPÍTULO 3

### El DirCom. Sus funciones, papeles y perfiles

Hemos visto ya, a lo largo de los anteriores capítulos, qué es la Comunicación Organizacional y cuál es la importancia de su práctica al interior de las organizaciones, sin embargo, vale la pena en este momento discriminar acerca de las diferentes funciones de la Comunicación en la organización y el tipo de profesionales que podrían cubrir estas necesidades particulares.

Se podría hablar, por ejemplo, de la necesidad de un equipo de redactores, artistas visuales o programadores web como parte de un mismo departamento de comunicación para cumplir cabalmente con los requerimientos de la empresa y sus públicos. Claramente no todos los profesionales involucrados deberán poseer una especialización o profesionalización en el campo de la Comunicación estrictamente hablando pero, ¿en dónde radica entonces la importancia de la profesionalización en Comunicación Organizacional?

La premisa de este capítulo parte del hecho de que cualquier equipo de trabajo necesita de la intervención de un coordinador o un especialista según el caso y el desempeño profesional de la Comunicación en la organización no es la excepción.

Recientemente se ha hecho cada vez más común encontrar en las empresas (principalmente grandes) el puesto laboral de “Director de Comunicación” encargado, como su nombre lo indica, de dirigir el departamento con el mismo nombre y que no sólo posee una jerarquía a nivel ejecutivo o de alta dirección en las organizaciones, sino que es también un personaje importante durante la toma de decisiones estratégicas y, por tanto, interviene notablemente en el actuar de la organización.

En este capítulo se intentará descifrar el perfil profesional del Director de Comunicación, de acuerdo a su definición teórica y académica, a los conocimientos y habilidades propios de este campo de estudio y también a los requerimientos del entorno y las necesidades de las organizaciones.

Como puede observarse desde este punto, no es tarea fácil formar un todo que conjugue los puntos en común de los diferentes acercamientos registrados hasta ahora en artículos y texto académicos y contrastarlo además con la experiencia de verdaderos Directores de Comunicación que se han enfrentado al reto de desempeñar un papel cuyo rol no ha sido bien definido y delimitado hasta ahora.

Sin embargo, la riqueza de posibilidades y perspectivas que ofrece este intento de conceptualización sirve también para demostrar, como objetivo fundamental del presente apartado, la importancia de la figura del Director de Comunicación en la organización una vez demostrada la naturaleza fundamental de sus acciones y funciones, así como la participación en diferentes ámbitos de la realidad social.

Demostrar la relevancia de contar con un personaje que gestione la comunicación en la empresa a un nivel gerencial y con una profesionalización adecuada al puesto, puede ayudar no sólo a clarificar las perspectivas y enfoques acerca del perfil de puesto de este profesional sino también a cambiar la concepción que se tiene de la Comunicación Organizacional en nuestro país y de las virtudes y fortalezas que puede ofrecer a las organizaciones mexicanas.

### **3.1**

#### **¿Qué es un Director de Comunicación?**

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, existe una demanda creciente de la existencia de un Departamento o área encargado de gestionar, coordinar o administrar las acciones de comunicación al interior de una organización. Como todo departamento, la responsabilidad principal y las funciones de coordinación y

toma de decisiones recaen en un jefe o director de área, este personaje es, a grandes rasgos el Director de Comunicación (DirCom en lo sucesivo) pero, ¿qué otras características posee?

En los inicios de la definición de este personaje (década de 1990) se contempló al profesional de comunicación como un puesto ubicado entre la dirección de marketing y la presidencia en el organigrama de una empresa. Durante esa década surgen los primeros estudios acerca del rol del DirCom y la preocupación por delinearlos de una manera clara.

En 1992, por ejemplo, la Universidad Complutense de Madrid organizó el seminario “El Director de Comunicación”, cuyos participantes coincidieron en la necesidad de profesionales con la capacidad, no sólo de gestionar correctamente la comunicación en las empresas, sino también de aplicar la planificación estratégica.<sup>67</sup>

Durante un seminario acaecido en la ciudad de Buenos Aires en 1997, Joan Costa enumeraba ya las condiciones para que la figura del DirCom fuera reconocida en la organización, tales condiciones incluían la dependencia directa de la Alta Dirección de la empresa, la necesaria comunicación con todos los integrantes de la misma y la habilidad de distinguir entre la comunicación corporativa y la comercial.

La comunicación es una característica inherente a todos los seres y también a las organizaciones por fungir éstas como sistemas abiertos y estar conformadas, además, por individuos con la necesidad de comunicarse para realizar sus tareas por su propia naturaleza social, de tal manera que la necesidad de una persona que “cree, dirija y controle lo que se va a desarrollar en el gabinete de comunicación, y que al mismo tiempo logre convencer al alto directivo de esa imperante necesidad de informar lo que hace a la sociedad en general.”<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Francisca Morales y Ana María Enrique. Op. Cit. Pág. 85.

<sup>68</sup> Fernando Martín. Op. Cit. Pág. 35.

Para Francisca Morales la principal función del DirCom es coordinar las actividades de comunicación para “conseguir una gestión coherente de las mismas, así como homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial.”<sup>69</sup>

En 2002 la Asociación de Directivos de Comunicación DirCom (ADC DIRCOM) de España distinguió como la principal función de un director de comunicación “la gestión del desarrollo de las políticas y estrategias de comunicación desde una perspectiva global.”<sup>70</sup>

Por su parte, Villafañe clasifica las funciones del DirCom en cuatro categorías: la función *normativa* cuyo propósito es la coordinación de los activos de imagen de la empresa; la función de *servicio* en la cual se incluyen el apoyo y asesoría a todos los departamentos de la empresa en cuanto a acciones de comunicación; la función *formativa* para la cual el DirCom debe capacitar y transmitir la cultura de la organización; y, por último, la función *prospectiva*, según la cual el DirCom debe ser un “observatorio permanente” de los competidores, el mercado y, en general, la opinión interna y externa acerca de la empresa.<sup>71</sup>

Actualmente se ofrece en España y Ecuador un Máster DirCom dirigido en su mayor parte por Joan Costa y en cuya presentación del plan de estudios se menciona: “El DirCom es el estratega y gestor de la comunicación y los intangibles empresariales en la nueva economía”<sup>72</sup>, frase en la cual se puede apreciar la importancia de la administración estratégica y planificada de la comunicación en la organización como parte trascendental del valor de una empresa en el mercado actual.

Costa menciona que el puesto de director de comunicación nace como una respuesta a la necesidad de las empresas de adaptarse a los cambios en el campo de la comunicación como la tendencia la exaltación del espíritu institucional

---

<sup>69</sup> Francisca Morales. Op. Cit. Pág. 92.

<sup>70</sup> Ibidem. Pág. 89.

<sup>71</sup> Vid. Justo Villafañe. *Imagen Positiva*. Madrid, Pirámide, 1998. 341pp.

<sup>72</sup> Vid.: <http://www.joancosta.com/docs/cursos%20joan%20costa%202009%202010%20parte2.pdf> .

de la organización o misión, la visión neohumanista de la empresa, el redescubrimiento del valor de sus activos intangibles, la innovación y la visión holística de la organización como un todo.<sup>73</sup>

El DirCom de acuerdo a Miguel Antezana es “un profesional que se forma para ser una articulación corporativa clave en la organización”<sup>74</sup>, es decir, no funge como un puesto gerencial entre otros, su acción es determinante en la organización puesto que se relaciona con los demás departamentos y, por supuesto, con la presidencia y la dirección general debido a la importante toma de decisiones que realiza de manera constante.

La estrecha relación del DirCom con la dirección general es útil también ya que le permite comunicar las acciones de la organización al resto de los miembros de una manera adecuada, coherente y oportuna, debe conocer por tanto de manera cabal la cultura organizacional y transmitirla en todas sus acciones.

El gabinete de comunicación y por ende, el DirCom, deben también estar al tanto de la opinión de los medios de comunicación pues actúa como el defensor de la imagen de la organización y su vínculo con el entorno.

Otra de sus funciones de acuerdo con Fernando Martín es coordinar, analizar, desarrollar, difundir y controlar la imagen pública y es el encargado de la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación así como de la coordinación de su implementación.

Es tarea del DirCom unificar las acciones de una organización bajo una serie de objetivos preestablecidos que sirvan de guía y, de manera creativa, ayudar al cumplimiento de la estrategia general de la organización coordinando los flujos de mensajes.

En el texto de Martín ya citado se hace referencia a una serie de funciones propias del director de comunicación, aunque el texto tiene apenas una década de

---

<sup>73</sup> Joan Costa. Entrevista realizada por Federico Sanchís. *Todo lo que interesa saber sobre Dircom*. [en línea] URL: [http://www.joancosta.com/dircom\\_5.htm](http://www.joancosta.com/dircom_5.htm) [03 de agosto 2013 14:50hrs].

<sup>74</sup> Miguel Antezana. Op. Cit.

existencia, puede notarse con claridad como esta concepción tradicional del responsable de comunicación en la empresa ha cambiado de manera sustancial aunque conserva aún algunas de sus características intrínsecas.

En la descripción de Fernando Martín se incluyen actividades propias del área de recursos humanos como la vigilancia del cumplimiento de normas y el control de asistencias, se menciona también que el director de comunicación realizará, en su caso, “todo tipo de actividad que le sean delegadas directamente por la presidencia”<sup>75</sup> esta clasificación no sólo es ambigua, también involucra al DirCom en funciones que no corresponden a su departamento y que vuelven más difícil la definición de su perfil.

En la actualidad, estas funciones generales han sido reemplazadas por algunas más específicamente relacionadas con el campo de la comunicación y la gestión de los fenómenos de esta naturaleza en la empresa; esto puede deberse a los cambios en el entorno que Joan Costa menciona y también a la revalorización de la comunicación en la organización gracias al demostrado logro de resultados y la práctica de profesionales.

Así, el Director de Comunicación se define no sólo por las concepciones tradicionales que incluyen la cercanía a nivel gerencial con la Presidencia, la gestión de medios y mensajes y la relación con los empleados, sino también la importancia de la visión y la planeación estratégicas, así como de la consideración, en todo momento y acción, de los objetivos generales de la organización.

## **3.2**

### **Conocimientos, habilidades y responsabilidades**

El Director de Comunicación (DirCom) es un profesional cuya actividad resulta relevante en la organización y está cobrando fuerza en los equipos de gran cantidad de grandes y medianas empresas, principalmente. Esta importancia

---

<sup>75</sup> Fernando Martín. Op. Cit. Pág. 36.

radica en la necesidad de gestionar los “activos intangibles” de la organización como un nuevo método de generar valor y competitividad.

Tales valores intangibles pueden ser la cultura, identidad e imagen institucional, administrados a través de diversas técnicas y herramientas como las relaciones públicas y la publicidad institucional.

La creación y mantenimiento de estos valores representa una gran responsabilidad y sobre todo un trabajo integrador y holístico, por tanto, el DirCom debe poseer múltiples facultades y habilidades personales que le permitan realizar su rol a cabalidad.

Para comenzar a entender la importancia de la figura del DirCom partamos de la descripción de sus responsabilidades. Diversos autores han escrito al respecto, todos ellos basados en su experiencia propia o la observación del campo profesional y cada uno nos muestra visiones diferentes pero complementarias.

Para Fernando Martín las principales responsabilidades de un Director de Comunicación es el cumplimiento de objetivos, aunque el autor no señala la naturaleza de estos objetivos se puede situar su referencia en el marco actual de la práctica de la comunicación y concluir que esta responsabilidad se refiere de manera concreta a los objetivos tanto generales como de comunicación establecidos.

El DirCom debe propiciar la comunicación fluida con la Dirección General o Presidencia y el resto de las jefaturas pues, aunque esta condición es propia de su rol, resulta esencial que esta comunicación se mantenga fresca y abierta en todo momento para lo cual se requieren determinadas habilidades personales y profesionales.

El DirCom debe ser una persona de confianza y, por ende, discreta en cuanto a las actividades de la organización. Como se mencionó anteriormente es vital que el director de comunicación sea partícipe y esté al tanto de todas las

decisiones y acciones de la organización pero, de la misma manera, debe saber cómo gestionar esta información de la manera más adecuada para el cumplimiento de los objetivos.

Es responsabilidad del DirCom el diseño del Plan Estratégico de Comunicación de la empresa, con sus acciones, planes y programas, por tanto, es imprescindible que conozca la situación actual y completa de la organización así como poseer los detalles del entorno, la competencia, el mercado, los públicos y, desde luego, la correcta información acerca del contexto político, económico y social.

Ya en la descripción hemos mencionado que el director de comunicación es una “articulación”, puesto que debe ser un vínculo entre los diferentes departamentos de la organización y entre ésta y su entorno, de ahí nace la necesidad de que el DirCom interprete las necesidades de comunicación de las diferentes áreas y se mantenga al tanto de la evolución de los planes y programas implementados

De la misma manera, esta cercanía con los diferentes departamentos le permite la supervisión de todas las acciones de comunicación de la empresa, así aunque no sea el responsable directo a un nivel operativo, podrá evaluar los resultados en función del cumplimiento de objetivos y entregar un informe a la Dirección General cuando sea pertinente, regularmente al fin de año fiscal o durante la revisión y asignación de presupuestos.

No olvidemos que así como el DirCom es el representante de la organización ante los públicos externos es también la figura central de su departamento ante los públicos internos, por tal motivo y como señala Villafaña<sup>76</sup>, es fundamental que conozca, comprenda, explique y difunda la importancia y utilidad de su departamento para la organización, que “sepa vender” sus acciones y justifique y defienda su existencia.

---

<sup>76</sup> Justo Villafaña. Loc. Cit.

Ya que hemos comprendido las responsabilidades del puesto de Director de Comunicación describiremos las habilidades que el interesado en desempeñar este papel dentro de una organización debe poseer para cumplir con sus obligaciones de la mejor manera.

Dividiremos estas habilidades en generales y particulares, entendiendo por las primeras las habilidades que cualquier profesional de la comunicación debe poseer y por las particulares aquellas habilidades propias del desempeño de la comunicación en las organizaciones.

Dentro las habilidades generales que un DirCom debe poseer se encuentra, de acuerdo con Martín, la capacidad de síntesis, la fluidez mental y la capacidad de comunicar de manera clara y concisa, así como un conocimiento amplio de la realidad económica, política y social.

El DirCom debe poseer la habilidad general de un pensamiento y razonamiento críticos y analíticos, basados en el estudio de las situaciones y la aplicación de conocimientos teóricos. Además de la habilidad de transmitir ideas e información a través de la redacción y poseer hábitos de lectura, situación indispensable si se pretende estar al tanto de la situación general del entorno.

Dentro de estas habilidades se incluyen también algunas que no responden propiamente a la formación académica y profesional: las cualidades personales. Como parte de estas se retoma el apunte de Joan Costa al identificar la figura del DirCom como “un humanista integral con sólida formación en deberes morales y cívicos.”<sup>77</sup>

El consultor menciona también, que a estos valores humanos y sociales debe sumarse un conocimiento operacional de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Rebeil y RuizSandoval incluyen también aspectos como la creatividad aplicada en la resolución de problemas y la visión prospectiva de la organización, la responsabilidad y la capacidad de discernimiento para la toma de decisiones basadas en el análisis.

---

<sup>77</sup> Francisca Morales. Op. Cit. Pág. 86.

Recordemos que una de las funciones del DirCom es ser el vínculo entre los distintos departamentos y la Dirección General, de esta manera el candidato a este puesto debe tener también la habilidad y disponibilidad de escuchar y cierto nivel de empatía.

De entre las habilidades particulares la más importante es la de ser un “estratega y planificador que supervisa y orienta” de acuerdo con Villafañe. Esta visión estratégica necesaria en todo DirCom es mencionada también en el texto de Rebeil, la cual parte del necesario conocimiento político, económico y social del entorno.

Para Joan Costa esta capacidad de estrategia se basa en la comprensión global de la organización, de la cual se desprende el conocimiento de la cultura organizacional, las relaciones de la empresa y la integración de comunicaciones.

El DirCom debe poseer conocimientos en metodología y las técnicas de investigación para poder adentrarse en el conocimiento del entorno, los públicos, etcétera. Debe saber también acerca de las teorías de motivación y liderazgo y poder aplicarlas de manera eficaz pues el DirCom es por sí mismo un líder de acuerdo a su lugar en la organización.

Debe estar relacionado también con temas de dirección de Recursos Humanos, Marketing, Branding y Management, de acuerdo a las declaraciones de Joan Costa en la entrevista con Federico Sanchís.

Tomando en cuenta lo anterior podemos decir también que el DirCom posee ciertas facultades dentro de la organización como la posibilidad de acceder a todo tipo de información y documentación de la organización, posee también la aptitud de realizar sugerencias a la dirección general sobre el Plan General a seguir por la organización y la participación en la toma de decisiones.

Como se ha visto existe una amplia gama de concepciones, definiciones y funciones del puesto de Director de Comunicación. Esta diversidad/complejidad se encuentra impulsada y generada por la complejidad del entorno profesional.

A lo largo de estos capítulos iniciales se revisó la evolución en el campo profesional de las Ciencias de la Comunicación y la Comunicación Organizacional identificando, como un primer paso, un inicio incipiente de la práctica laboral por personajes completa o medianamente ajenos al conocimiento y estudio de la comunicación.

Más tarde, con la diversificación de funciones y el aumento de los requerimientos en el campo de la Comunicación Organizacional surgió la necesidad de emplear a especialistas en diversos ámbitos de la comunicación, con conocimientos amplios y profundos acerca de su teoría y práctica y habilidades formadas en esta rama.

La complejidad del campo laboral exigía a personas ampliamente capacitadas, y aún lo hace, pero ha cambiado la definición de esta “capacitación” para desempeñarse como Director de Comunicación.

En los últimos años se han popularizado las palabras “interdisciplinariedad” y “multidisciplinariedad” pues el aumento en la multiplicidad y dificultad del entorno ha hecho necesaria la integración de diferentes ciencias y saberes en diversos campos de estudio para la solución de problemas que antes no se había presentado.

Es por ello que el DirCom debe ser una persona abierta y dispuesta a cooperar con otros profesionales, en constante aprendizaje e innovación de sus prácticas pero, ¿basta con esos esfuerzos?

En el apartado anterior se mencionó, retomado de la experiencia de Joan Costa que el DirCom debe estar inmerso ya en cuestiones que dejaron su competencia hace algunos años, cuando comenzó a definirse su campo de acción, y que de nuevo se ven involucradas en su acción como los Recursos Humanos y el Marketing, por ejemplo.

De estas ideas parte la cuestión de qué es lo que realmente se requiere en las organizaciones hoy en día: un especialista en la comunicación que, a manera de la burocracia de Weber y los modelos productivos de Taylor, conozca solamente lo relacionado estrictamente con su área o un generalista que no posea conocimientos profundos acerca de ninguna materia en concreto.

En el libro *Comunicación Empresarial* que Joan Costa edita junto a Francisco Garrido y Linda Putnam, el diseñador menciona que la condición buscada actualmente por las empresas para ocupar los puestos de dirección de comunicación es la de ser un “generalista polivalente”<sup>78</sup>, es “experto en ninguna especialización” con la principal cualidad de ser un estratega.

El “generalista polivalente” de Costa debe poseer conocimientos acerca de comunicación social, gestión integradora y estar dispuesto a salvaguardar la imagen de la empresa.

Así, según Costa, se cierra la época de la superespecialización y se comienza una nueva, diferente a las anteriores en el hecho de que sus profesionales deben ser conocedores de áreas específicas (no como cuando se empleaba a profesionistas ajenos a la comunicación) pero abiertos, capaces y disponibles para adquirir nuevos conocimientos e integrarlos todos en beneficio de la organización.

El aspecto clave en este planteamiento se encuentra en el concepto de “profesionalización”, es decir, la manera en que los profesionales de la Comunicación, y específicamente los Directores de Comunicación, integran conocimientos teóricos, experiencias laborales y académicas, observaciones y

---

<sup>78</sup> Joan Costa en: Linda Putnam, Joan Costa y Francisco Garrido. Op. Cit. Pág. 117.

reflexiones a la práctica de su labor y constituyen así un perfil profesional único y particular.

La profesionalización es un proceso mediante el cual el DirCom debe volverse un especialista en su labor a la vez que implementa conocimientos generales de otras disciplinas lo cual, por irónico que parezca, está determinando el papel del DirCom en las organizaciones.

Esto quiere decir que, si bien el profesional de la Comunicación Corporativa debe ser un especialista sin lugar a dudas en su área de estudio, debe ser capaz también de integrar otras áreas de conocimiento y, sobre todo, de la práctica profesional desde un punto de vista comunicativo.

Un proceso de profesionalización se construye a partir de categorías o niveles, que comprenden la formación universitaria, los estudios de posgrado o especialización, la ampliación de conocimientos y el ejercicio profesional como *input* necesario para la formación de profesionales capacitados para puestos directivos, la toma de decisiones y responsabilidad que ello conlleva.

Pero también, la profesionalización implica un proceso de reflexión acerca de la disciplina y su desempeño en el área laboral, es decir, la Comunicación Organizacional podrá profesionalizarse en la medida en que sus abanderados conozcan sus alcances y limitaciones, reflexionen sobre ellos para la necesaria evolución de la disciplina y convengan objetivos y misiones comunes.

### **3.4** **Importancia y funciones de un DirCom en la organización**

Lo expuesto hasta ahora parte de investigaciones previas en el tema y supuestos basados en los perfiles de carrera de Ciencias de la Comunicación así como en las descripciones de puestos en casos particulares o de acuerdo a las competencias y habilidades que se imparten y cultivan en distintos posgrados, seminarios y diplomados.

En este apartado se intentará contrastar este conocimiento con la visión de profesionales de la Comunicación Organizacional inmersos en el mercado laboral con el fin de concebir un perfil profesional actual y adecuado a la realidad mexicana para el Director de Comunicación.

De acuerdo con Xavier Castillo, Director de Change Management en AXA Seguros, un Director de Comunicación requiere, ante todo, una alta capacidad de gestión, aunado a ello “debe ser alguien que además conoce el negocio o la razón de ser de la organización.”<sup>79</sup>

Parte de su perfil profesional, para Castillo, es la capacidad de ser un buen generalista de negocio, más que un gran especialista, lo cual empata con la definición de Mónica Amilpas, Gerente de Marketing y Comunicación para Vyve SA de CV, quien agrega:

*“la figura del DirCom está cambiando, antes se veía al director de comunicación más apegado a la comunicación interna (...) tenemos que romper el paradigma de que el director de comunicación para una empresa es únicamente comunicación interna. El director de comunicación para mí tiene que ser estratega, conocer todas las estrategias de comunicación para poder bajarla en cada una de estas áreas.”<sup>80</sup>*

Hasta aquí, podemos resaltar dos aristas en nuestra construcción: el perfil de *estratega* y de *integrador*, más no generalista, pues como se ha analizado antes, no se trata de obtener una preparación profunda en las áreas que competen al negocio, pero sí de tener la capacidad de integrar estos elementos a la estrategia general de Comunicación.

Agrivalca Canelón sostiene este argumento al decir que es necesario concebir al DirCom “no ya como un profesional tecnológico, enfocado a coordinar

---

<sup>79</sup> Entrevista realizada a Xavier Edsel Castillo, 03 de octubre 2012, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

<sup>80</sup> Entrevista realizada a Mónica Amilpas, 05 de julio, 2012. Coyoacán, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

instrumentos, o un <generalista polivalente> gestor de comunicación e imagen, sino como estrategia en áreas de contacto.”<sup>81</sup>

Amilpas menciona también una de las principales misiones, la cual deriva en hacer del conocimiento de toda la organización el Plan Estratégico planteado a nivel de la alta dirección; sin embargo, esta labor de difusión debe hacerse adecuada a los lenguajes, objetivos y públicos que cada área en particular persigue.

Tal como menciona Joan Costa, “las responsabilidades del gestor o el director de las comunicaciones empiezan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico para participar en él y hacerlo comunicable.”<sup>82</sup>

Para Jorge Hidalgo, la figura del DirCom ha derivado en el contexto actual en un perfil de gestor de la comunicación integrada en las organizaciones (GeCIO), el cual debe ir más allá de la labor de administración de las diferentes comunicaciones en una organización.

Para este GeCIO, la formación integrada y ampliada debe formarse en tres áreas de competencias, a saber:

- 1) las fundamentales de comprensión de las organizaciones;
- 2) las fundamentales de responsabilidad social;
- 3) las competencias propias de los seis tipos de comunicación: creativa, administrativa, mercadológica, interna y corporativa.<sup>83</sup>

También Francisca Morales coloca la figura del DirCom como responsable de la gestión coherente “las tres áreas que abarca el modelo de comunicación integral:

---

<sup>81</sup> Agrivalca Canelón en: Juan José Larrea. *Docencia y Comunicación en Latinoamérica*. Buenos Aires, Comunicación Latinoamericana DirCom, 2011. Pág. 160.

<sup>82</sup> Joan Costa en: Juan Benavides. Op.Cit. Pág. 60.

<sup>83</sup> María Antonieta Rebel, Jorge Hidalgo y Mariana Moreno en: Gustavo León Duarte, *Estudios de la Comunicación. Estrategias metodológicas y competencias profesionales en Comunicación*. México, Pearson, 2011. Pág. 81.

comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna.”<sup>84</sup>

De ahí la importancia de una visión responsable del profesional que ocupe este puesto pues, en la medida en que reconozca su perfil y competencias, puede formalizar su función e importancia al interior de una organización pues, como Canelón menciona, “una megacompetencia del DirCom es aprender a aprender.”<sup>85</sup>

Así, la siguiente categoría común a todas las definiciones, sería la capacidad de construir un proceso de *profesionalización* constante e inacabado.

Por ello Clemente Sánchez, responsable de la opción de Dirección de Comunicación Integral para las Organizaciones de la Universidad Anáhuac, menciona que “la labor del DirCom como organigrama, sería una figura ideal que vendría a darle un estatus estratégico a la figura del comunicólogo en la organización.”<sup>86</sup>

Se agrega entonces una nueva perspectiva, pues la falta de consenso en cuanto a una denominación para este importante puesto, ha demeritado el valor del mismo, el DirCom lo es así no sólo por el nombre del puesto, sino por la categoría jerárquica que le da en una organización. De este enunciado se desprende la cuarta categoría: la función del DirCom en la *alta dirección*.

Sin embargo, difícilmente un perfil profesional ideal, además para puestos y responsabilidades de alta dirección, se formará de lleno en las aulas universitarias, y retomamos a Gabriela Anaya, Presidenta de AMCO, cuando menciona que: “la persona que llega a un puesto de dirección en el mayor de los casos ha transitado por un largo proceso de crecimiento dentro de la organización, ha estado muy enfocado a resultados, que han cumplido más con las estrategias de negocio.”<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Francisca Morales. Op.Cit. Pág. 1.

<sup>85</sup> Agrivalca Canelón. Loc.Cit.

<sup>86</sup> Entrevista realizada a Clemente Sánchez, 11 de octubre 2012, Huixquilucan, Estado de México. Entrevista de la autora.

<sup>87</sup> Entrevista realizada a Gabriela Anaya, 30 de Junio, 2012, Condesa, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

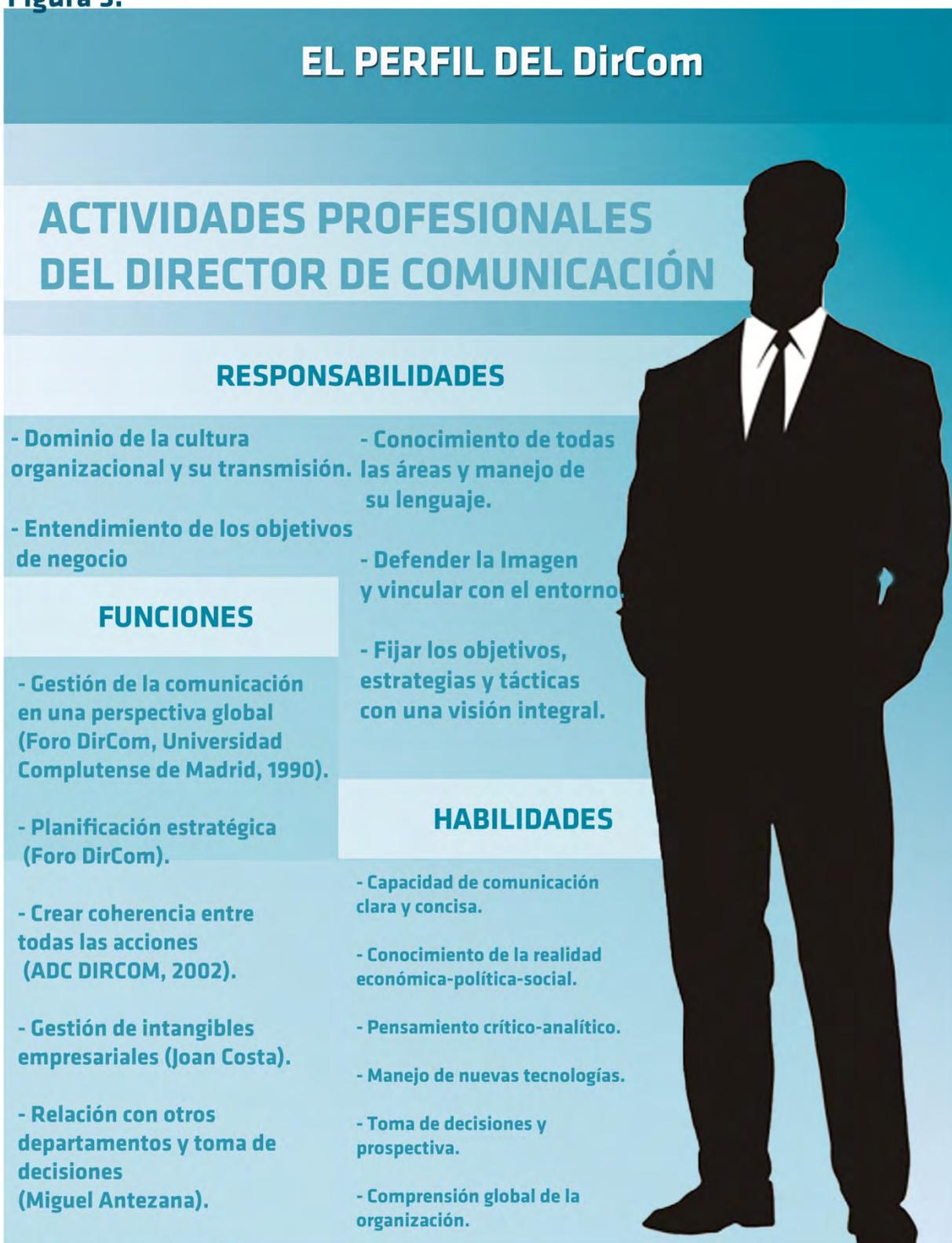
## Consideraciones finales

En el siguiente capítulo se examinarán las características y finalidades de los diferentes planes de estudio que, en la Ciudad de México, pretenden impartir conocimientos relacionados con la Comunicación Organizacional como parte de sus Licenciaturas en Comunicación.

El contexto histórico del desarrollo académico de la Comunicación Organizacional servirá de base para explicar el camino que hasta ahora esta disciplina ha seguido en su evolución, así como la imagen creada entre los académicos, alumnos y profesionales.

Así, una vez revisada la perspectiva de los comunicólogos inmersos en el campo profesional, se complementará ahora con los argumentos de los académicos, responsables de formar a los futuros profesionales, desde los esquemas, objetivos y las competencias que se privilegian en cada institución.

Figura 3.



## CAPÍTULO 4

### La Comunicación Organizacional en las universidades mexicanas

A lo largo de los pasados capítulos hemos analizado y tratado de desenredar un poco en el complejo ámbito de la comunicación para las organizaciones, desde un punto de vista conceptual, histórico y teórico, permitiendo también algo de análisis de entorno y comportamiento laboral.

Sin embargo, hasta ahora hemos vislumbrado la disciplina que nos atañe en este trabajo desde perspectivas relacionadas meramente con el desempeño profesional de tales estudios y, como recordaremos, tal visión corresponde únicamente a una de las variables que componen el planteamiento de esta investigación.

Durante los apartados de este cuarto capítulo, nos enfocaremos en presentar, sí desde un punto de vista histórico, y sí también tratando de crear conceptos clave o “universales”, pero alrededor de la variable complementaria, que da sentido a este trabajo: los planes de estudio en Ciencias de la Comunicación y, concretamente, la especialización de ellos en temas de Comunicación Organizacional.

Empecemos por destacar que, aunque en apartados anteriores se ha mencionado el surgimiento de la investigación y la práctica de esta rama de la Comunicación, en esta ocasión se realizará el vínculo entre tal condición y el desarrollo, paralelo y paulatino, de su implementación en los estudios formales universitarios.

Si bien es importante contar con un marco general de creación y actuar actual de estos planes de estudio, así como las condiciones propias de cada carrera e institución, los medios y alcances de este trabajo colaboran con cuatro perspectivas que, si no totales, sí representan una parte significativa (en cuanto a

historia y aportaciones) dentro del desarrollo de la Comunicación Organizacional en México.

Así pues, pondremos en la mira el espacio en el cual tiene cabida la disciplina en dos instituciones públicas y dos privadas. La primera división es representada por la Universidad Nacional Autónoma de México la cual, dentro del programa de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, contempla una “especialidad” u “opción terminal” enfocada propiamente a la Comunicación Organizacional.

También institución pública, la Universidad Autónoma Metropolitana, ha incorporado recientemente esta opción de especialización de conocimientos para su carrera de Ciencias de la Comunicación, en una de las Unidades de más reciente creación: Cuajimalpa.

Por su parte, las universidades privadas se han analizado a partir de dos estructuras. De un lado se encuentra el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en su campus Ciudad de México, en el cual la división de Comunicación Organizacional o Corporativa ha tenido siempre un papel preponderante.

Por otro lado, la Universidad Anáhuac Norte, cuyo plan de estudios ha experimentado tremendas modificaciones a lo largo de su historia y nos acerca a una perspectiva de un plan integral de la Comunicación en la formación universitaria.

Así, a través de la investigación documental para sustentar este desarrollo histórico, la revisión y comparación de los diferentes planes de estudio, así como la valiosa aportación de investigadores y profesores representativos de cada institución, este capítulo pretende cumplir la función de describir *grosso modo*, la realidad educativa del país en cuanto a Comunicación Organizacional se refiere.

Cabe señalar que, en primera instancia, los resultados y opiniones vertidas en este apartado no son definitivos ni finales, así como en su desempeño

profesional, en el estudio y la investigación la ciencia de la Comunicación está en constante avance, en continuo cambio. De la misma manera, se han estudiado sólo algunas partículas dentro de un universo cada vez más diversificado.

Como segunda advertencia, no está de más mencionar que, a menudo, durante las entrevistas y la revisión histórica se hace mención indiscriminada tanto de los términos “comunicación organizacional” o “comunicación corporativa”; en este sentido, asumiremos los dos conceptos como uno solo, haciendo alusión a la necesaria referencia a la comunicación para grupos organizados en pro de un mismo fin.

En el último apartado de este capítulo se retoman algunos hallazgos encontrados durante las entrevistas con académicos, así como en la aplicación de una encuesta a estudiantes de comunicación en tres de los cuatro universos mencionados.

Con esta información, se pretende dar una perspectiva más general acerca de la percepción en cuanto a competencia y actualización de los planes de estudio se refiere, la cual sirva de pauta para un análisis más profundo, así como la propuesta de soluciones de mejora.

## 4.1

### ¿Cómo surge el estudio de la Comunicación Organizacional en México? Recuento histórico de la Licenciatura en Comunicación y sus aristas

El estudio formal de la Comunicación y sus Ciencias, no puede concebirse o explicarse sin el surgimiento primigenio del Periodismo como disciplina universitaria. Fue en 1949 cuando en México se funda la primera carrera afín en México, con la inauguración de la Escuela de Periodismo Carlos Septién García.

Posteriormente, en 1951, emerge la Licenciatura en Periodismo de la entonces Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM; carrera que en 1954 se integraría también a la oferta académica de la Universidad Veracruzana.

La década de 1960 se inicia con la fundación, por iniciativa de José Villaseñor, de la primera Licenciatura en Ciencias y Técnicas de la Comunicación en América Latina, proyecto de la Universidad Iberoamericana. De acuerdo con Octavio Islas, éste fue un precedente curricular que definiría el curso de las Ciencias de la Comunicación en el país, principalmente por su perspectiva integradora en la cual convergían varias disciplinas<sup>88</sup>.

Después de aquella iniciativa se instituyen en la UNAM (1963), el Instituto Tecnológico de Occidente (1967), la Universidad Anáhuac (1970), la Universidad de Guadalajara (1970) y el ITESM (1971), Licenciaturas en Ciencias de la Comunicación o símiles, siendo evidente no sólo la expansión de su estudio, sino también la elevación de éste hacia un carácter disciplinar de “ciencia”, lo cual implica el sustento de una construcción teórico-metodológica.

Si bien la carrera cobró mucha popularidad por la expansión que en la época presentaron los medios masivos de comunicación (prensa, radio y televisión); es cierto también que las primeras generaciones de egresados enfrentaron un “incierto desarrollo profesional”, como lo menciona Islas, pues se trataba de un campo ocupado hasta entonces por profesionistas formados sobre la marcha en el quehacer comunicativo, no existía como tal una demanda delimitada de científicos sociales de esta índole.

Desde ese momento comienza la lucha por la creación de un *corpus* teórico propio de la Ciencia de la Comunicación, surgido de y para la explicación de los fenómenos comunicativos, insertos en un ámbito social definido. La complejidad del objeto de estudio ha llevado, por consiguiente, a la contemplación de materias y contenidos sociológicos, políticos y económicos, que ya entonces orillaba a la Comunicación a ser una carrera de “todólogos”.

En un intento por fomentar la evolución de esta ciencia social, en 1976 se crea el Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC), como un organismo meramente académico cuyo fin

---

<sup>88</sup> Octavio Islas, Fernando Gutiérrez y Norma Campo. Loc. Cit.

primario, como su nombre lo indica, sería promover la enseñanza y la investigación en esta área de conocimiento.

En ese momento, se afiliaron 25 escuelas de Comunicación a nivel nacional, las cuales reportaron tener más de 4mil estudiantes. La fundación del CONEICC fue un referente para la colaboración académica, el intercambio y diálogo a nivel mundial, prueba de ello es la fundación en 1981, de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS), cuya misión es:

*“apoyar la formación de profesores y estudiantes en la región, a través de la difusión del conocimiento y la investigación, de la capacitación de docentes, del desarrollo de foros y actividades de debate, así como de la producción de su revista y de materiales destinados a mantener informados y actualizados a sus asociados.”<sup>89</sup>*

Para finales de la década de los 70 y durante toda la década de los 80, los posgrados y maestrías en Comunicación comienzan a hacerse presentes en universidades públicas y privadas, siendo en 1987 cuando se funda la primera Maestría en Comunicación Institucional, en el Centro Avanzado de Comunicación Eulalio Ferrer.

#### **4.1.1 La Universidad Nacional Autónoma de México**

Fundada en 1951, la Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales contempla desde su primer modelo curricular la Licenciatura de Periodismo, cuya nomenclatura cambia en la segunda reforma al plan de estudios, realizada en el año de 1966 a Ciencias de la Información.

En 1971, con la tercera actualización, la carrera se denomina Periodismo y Comunicación Colectiva, hasta ese momento a la licenciatura se habían agregado

---

<sup>89</sup> Historia, Misión y Visión de FELAFACS. URL: <http://felafacs.org/> [24 de enero 2014 23:15hrs].

algunas materias optativas y eliminado la obligatoriedad de los idiomas del plan curricular original.

Es hasta 1976 que se integra un Plan de Estudios completamente novedoso, el cual comprendía: una Formación Básica Común a todas las carreras, en el cual se exponían temas de metodología, estadística, historia y contexto político-social, y abarcaba los tres primeros semestres.

La Formación Básica de Carrera, comprendía contenidos propios de Comunicación, hasta noveno semestre con la posibilidad de incluir asignaturas optativas en los últimos semestres, con tres opciones terminales: investigación, producción y periodismo.<sup>90</sup> Es durante esta reforma que la carrera toma el nombre de Ciencias de la Comunicación.

Desde entonces, y de acuerdo al Dr. Rafael Reséndiz<sup>91</sup>, no había existido un cambio sustancial en el Plan de Estudios de la carrera sino hasta 1997, reforma planteada en 1995 con el objetivo de “crear un plan de estudios *profesionalizante*, sin dejar de enseñar a investigar”<sup>92</sup>.

Existieron entonces dos retos primordiales, el primero consistió básicamente en romper el entramado social y académico que guardaban las cuatro carreras representado en el tronco común, situación que trajo consigo el completo abandono de este modelo, como una respuesta a las exigencias de especialización.

La constitución de los bloques de preespecialidad para la Licenciatura, fue el siguiente gran desafío. De acuerdo con Reséndiz, a finales de los 80 se percibía ya el interés en las áreas de Publicidad y Comunicación Organizacional a través del incremento en la matrícula para cursos en Educación Continúa.

---

<sup>90</sup> Sergio Colmenero. *Historia, presencia y conciencia. (Facultad de Ciencias Políticas y Sociales 1951-1991)*. México, UNAM, 1991. 323 pp.

<sup>91</sup> Profesor titular “C” de tiempo completo y Jefe de la División de Estudios Profesionales en la FCPyS. Presidente de la Asociación para la Acreditación y la Certificación de las Ciencias Sociales, ACCECISO 2010-2012.

<sup>92</sup> Entrevista realizada a Rafael Reséndiz el 03 de Julio, 2012. Ciudad Universitaria, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

Hasta entonces, y de acuerdo con Viesca y Arévalo<sup>93</sup>, predominaban la orientación meramente periodística y la enseñanza teórica, el plan estaba caracterizado por la repetición de contenidos y la falta de secuencia entre las materias.

Se configura así un plan de estudios que, como eje fundamental, mantiene los contenidos teóricos-metodológicos, se mantienen pues las áreas de Producción Audiovisual y Periodismo en los Medios como preespecialidades, y se incorporan los planes de Publicidad, Comunicación Política, planteamiento entonces novedoso propio de la Facultad, y la Comunicación Organizacional, “como respuesta a un espacio profesional que crecía muy a prisa y en el cual la Universidad no podía dejar de tener presencia.”<sup>94</sup>

La construcción curricular de Comunicación Organizacional se basa entonces en la revisión de planes de estudio que incorporaban entonces asignaturas al respecto, así como en la consulta a exalumnos que trabajaban ya en ese momento como comunicólogos para las organizaciones.

Se crea también la función del responsable de opción a partir de la investigación realizada y los participantes, definiendo de esta manera los contenidos y cuerpo docente. Formalmente, este plan de estudios comenzó a marchar regularmente a partir del 2000, cuando la Universidad regresaba a su funcionamiento habitual después de la huelga del 99.

Desde entonces, no se ha planteado una reforma sustancial en la opción de Comunicación Organizacional, no obstante se han suscitado ya tres períodos de modificación o actualización que, de acuerdo al reglamento, debe impulsarse cada cinco años.

---

<sup>93</sup> Martha Viesca y Javier Arévalo. *El currículo de Ciencias de la Comunicación de la UNAM. Descripción de una experiencia*. [en línea], s/fecha. URL: [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res054/txt3.htm#1](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res054/txt3.htm#1) [04 de junio 2012 14:15 hrs].

<sup>94</sup> Idem.

El primer plan de estudios en Comunicación es aprobado en 1978, que con el nombre de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación se imparte en la Unidad Xochimilco. Su elaboración comienza en 1975, con el objetivo de constituir una orientación en los niveles teórico, metodológico y práctico.

Es en 1993 cuando la licenciatura cambia su nombre a Comunicación Social, producto de la actualización de objetivos específicos, actividades, bibliografía y tácticas pedagógicas.

Desde entonces la UAM cuenta con la segunda oferta de educación pública a nivel universitario más importante del país.

Aunque la licenciatura en la Unidad Xochimilco, en realidad no ha experimentado modificaciones sustanciales, el papel que la Universidad Autónoma Metropolitana juega en la reciente evolución de la Comunicación, gira en torno a su reciente expansión, geográfica y en áreas de conocimiento.

En 2006 se funda la Unidad Cuajimalpa, como parte de la cual se incorpora un modelo de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, bajo el respaldo de la División de Ciencias de la Comunicación y Diseño, que la dota de un reconocimiento disciplinar.

La construcción de la Unidad, la División, la Licenciatura y su plan de estudios, son un parteaguas en la formación de la UAM al incorporar un modelo de pre especialización en el cual se contempla la Comunicación Organizacional, rama que no se había tomado en cuenta anteriormente en esta casa de estudios.

Con un estancamiento de casi 35 años, si bien no en la generación de investigación o la preparación de profesionales, la UAM se enfrentaba a una desactualización en sus mapas curriculares, misma que se subsana actualmente con la oportunidad que la reciente creación de las Unidades Cuajimalpa y Lerma

representa en la creación, desde cero, de contenidos, licenciaturas y divisiones académicas.

Gracias a la conformación de su planta docente la UAM, sobre todo en la Unidad Cuajimalpa, posee un privilegiado acercamiento con organismos académicos y de investigación, como la AMIC (Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación) y FELAFACS, pues muchos de sus profesores forman parte activa de estas instituciones.

### **4.1.3**

### **La Universidad Anáhuac México Norte**

La Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac se funda en 1970, incorporando la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación que, desde entonces, ha pasado por seis procesos de rediseño.

Desde la década de 1980, de acuerdo con Jorge Hidalgo<sup>95</sup>, la Universidad tiene un área específica dedicada a la Comunicación Organizacional, y se han incorporado materias referentes a ella en todos los planes.

Durante los últimos 25 años, la evolución de la presencia de la disciplina en la Licenciatura de Comunicación, ha ido desde la Comunicación Organizacional, pasando por el concepto de Comunicación Estratégica, hasta la actual construcción de la Comunicación Integral para las Organizaciones.

En 2004 se incorporan dos preespecialidades a la carrera, una de ellas enfocada a la producción de medios, mientras que la otra se concentraba en temas organizacionales. Aquel plan de estudios contemplaba 3 bloques de enseñanza:

---

<sup>95</sup> Maestro en Humanidades por la Universidad Anáhuac Norte, en donde funge como Coordinador de la Licenciatura en Comunicación desde hace 5 años. Es Presidente del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC).

- Uno fundamental, que cubría del primer al quinto semestre y durante el cual se trataban tres materias de Comunicación Organizacional, *Comunicación Corporativa* en segundo semestre, *Dirección ejecutiva de empresas de comunicación* en cuarto e *Imagen corporativa* en quinto semestre;
- El bloque profesional, que abarcaba del primero al octavo semestre, se trataban contenidos más generales sobre economía, legislación, psicología, teorías de la comunicación desde luego, además de historia, semiótica, mercadotecnia y publicidad.
- Un bloque electivo para elegir cuatro materias entre las diez opciones que se presentaban como parte de la preespecialidad de Dirección de Empresas de Comunicación Organizacional.

En la Universidad Anáhuac Norte se renueva por completo el plan de estudios en períodos de cinco años, sin embargo, se hacen reuniones cada semestre con egresados y empleadores, en lo que se conoce como el “Consejo de Desarrollo”, lo cual, sumado a la vinculación práctica con asociaciones, permite identificar las tendencias e incorporar materias selectivas cada semestre de acuerdo a ellas.

Aunado a ello, cada semestre el profesor responsable de cada materia debe presentar una actualización en lo que se conoce como un “Plan Magisterial”, es decir, una obligatoria actualización de tendencias, bibliografía y conceptos en lo que a su materia y área de conocimiento corresponde.

La última modificación estructural corresponde al año 2010 y es sobre la que actualmente se trabaja.

Desde la creación de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en 1971, se han perseguido dos tópicos fundamentales: la comunicación organizacional y la producción de medios, de acuerdo a Jesús Meza, director de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación y Licenciatura en Comunicación y Medios Digitales del Campus Ciudad de México.

En el ITESM el plan de estudios cambia cada cuatro años, los ajustes y modificaciones responden en gran medida a las necesidades de los empleadores pues ellos son, en gran medida, socios del Instituto el cual es percibido incluso como “la Universidad principal para los empleadores”<sup>96</sup>.

Hasta hace unos meses, el ITESM trabaja con dos planes de estudio: el 2011 de Comunicación y Medios Digitales, y el plan 2007, que con el reciente egreso de su última generación ha quedado desterrado del Tecnológico, con un modelo de Ciencias de la Comunicación.

En el 2004, además de las asignaturas propias de la investigación y cuerpo teórico de la Comunicación, estadística y diseño, el plan de estudios incorporaba apenas dos materias relacionadas directamente con Comunicación Organizacional: *Imagen organizacional* en octavo semestre y *Cultura e identidad organizacional* en noveno.

El plan 2007 contemplaba ya materias de administración desde los primeros semestres, mientras que la Comunicación Organizacional como materia y la Imagen corporativa, se tocaban en cuarto y quinto semestre, respectivamente.

Desde ese momento se percibe el dominio dado a la enseñanza en producción de mensajes, contenidos y medios, así como al estudio del entorno social.

---

<sup>96</sup> Entrevista con Jesús Meza Lueza. 25 de Junio, 2012. Tlalpan, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

Figura 4.



Elaborado por la autora.

## **4.2** Los planes de estudio actuales. Un acercamiento descriptivo y la necesidad de una apertura epistémica

Salir a la calle y preguntar, a cada Director, Coordinador o responsable de carrera, si su institución educativa incluye tal o cual disciplina, difícilmente encontrará una respuesta negativa pues, en la intención de no ceder ni un paso ante la competencia aún entre las Universidades, puede asegurarse el amplio acercamiento a todas y cada una de las ramas que el estudio de la Comunicación implica.

Pero, ¿cuáles son realmente las Universidades con una intención clara y definida, de formar profesionales de la Comunicación Organizacional?

Sí, cada filosofía y misión organizacional es diferente, aún entre las Universidades. Por tanto, no se puede asegurar que los contenidos respondan a las mismas necesidades así, más allá de una crítica, que esta descripción de la situación actual de los planes de estudio en las Licenciaturas de Comunicación sirva como base para saber de dónde deben emerger las próximas investigaciones y avances teóricos, conceptuales y metodológicos en Comunicación Organizacional.

### **4.2.1** Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, FCPyS de la UNAM

El plan de estudios 2007 con el cual, salvo algunas modificaciones, se trabaja actualmente en Ciencias de la Comunicación en la UNAM, comprende cinco semestres de formación en un tronco común a todas las áreas, y cuatro semestres de pre especialización, llamadas opciones terminales, dentro de las cuales la Comunicación Organizacional cuenta con una oferta de doce materias obligatorias y seis optativas a cubrir de sexto a noveno semestre.

La Licenciatura cuenta con la acreditación de ACCECISO, y define su perfil de egresado como un sujeto con sólida formación social y humanística, que cuente con conocimientos de teorías y metodologías contemporáneas, capacidad de análisis y disertación, así como de creatividad e innovación.

De acuerdo al sitio de oferta académica de la UNAM<sup>97</sup>, el 79% de los egresados trabaja, de los cuales solamente el 10% no labora en alguna actividad relacionada con su profesión.

Durante la opción de Comunicación Organizacional se promueven los conocimientos en Cultura, Imagen e Identidad corporativa, sin embargo, temas como Relaciones Públicas o Diseño Estratégico de Comunicación, quedan relegadas a las materias no obligatorias, cuando en realidad representan oportunidades de desarrollo profesional importantes.

Tópicos como la teoría de las organizaciones y antecedentes y fundamentos metodológicos de la Comunicación Organizacional se incluyen en más de una asignatura, generando a menudo la repetición de contenidos que, paralelamente, no se actualizan o innovan en el aula o durante la investigación.

La puesta en práctica de la teoría se aplica como requisito en varias asignaturas a lo largo de la opción, sin embargo, al no existir concretamente un consenso o disertación en torno a las herramientas metodológicas, y menos aún en el ejercicio de teorización, difícilmente estos trabajos académicos encuentran una aportación novedosa o con un rigor metodológico que capacite al alumno para medir o demostrar la efectividad de sus propuestas.

Definitivamente a la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la FCPyS le falta vida académica colegiada en el área de Comunicación Organizacional, incentivos para la investigación en este campo, así como una mejor estructuración de contenidos en torno a las aptitudes, capacidades y experiencias que cada docente puede transmitir a sus alumnos, dentro del marco conceptual y plan de trabajo de cada materia.

---

<sup>97</sup> En: <http://oferta.unam.mx/carreras/10/ciencias-de-la-comunicacion> [24 de enero 2014 23:45hrs].

En entrevista, Rafael Reséndiz ha mencionado que “no se está enseñando a la altura de los tiempos”, por el desarrollo de la disciplina de Comunicación Organizacional y, desde luego, por el perfil de alumno cada vez más informado y demandante.

También carece de temas de gestión o dirección, producción de medios enfocada a las organizaciones, matemáticas a manera de estadística o finanzas y quizá herramientas de marketing integral, que otros planes de estudio ya han incorporado.

Efectivamente, como lo ha mencionado también Reséndiz, falta movilidad en los últimos semestres de la carrera, pues compartir asignaturas comunes con otras áreas de especialización podría ser la respuesta.

Por otro lado, profesionales que colaboraron con esta investigación, reconocen como un punto a favor de sus egresados la sólida formación en áreas como pensamiento crítico, análisis del entorno político y social, e incluso redacción y fomento a habilidades de comunicación en todas sus expresiones.<sup>98</sup>

#### **4.2.2** **Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Unidad Cuajimalpa de la UAM**

El objetivo de esta licenciatura está plasmado como “formar profesionales conscientes del valor estratégico de la Comunicación en el contexto de la sociedad del conocimiento y la cultura digital (...) que coadyuven al desarrollo de procesos de producción, circulación y consumo de mensajes en las organizaciones, la educación, la divulgación de la ciencia y la política.”<sup>99</sup>

Sobra entonces decir que las divisiones de esta carrera incluyen: comunicación educativa, comunicación política, comunicación de la ciencia y

---

<sup>98</sup> Tales competencias son retomadas de las entrevistas con Gabriela Anaya, Felipe López Veneroni, Mónica Amilpas y Arturo Rodríguez Vázquez.

<sup>99</sup> Vid.: <http://www.cua.uam.mx/files/ccpe.pdf> [24 de enero 2014 23:15hrs].

divulgación científica, y comunicación organizacional. Nótese también el énfasis hecho en “el valor estratégico de la Comunicación” y la importancia de que éste se demuestre y aprecie cada vez más.

La construcción de este plan de estudios se divide en tres niveles. El primero de ellos abarca únicamente el primer trimestre, y comprende conocimientos de matemáticas, lenguaje y campo profesional.

Haremos aquí un gran paréntesis por el acierto de incluir una materia dedicada únicamente al análisis y estudio del campo profesional en la carrera, situación que no encontramos tal cual en ningún otro plan curricular y parece acertado si evaluamos cuántos alumnos llegan a los últimos semestres de la licenciatura sin tener una noción clara acerca de sus oportunidades para desarrollarse profesionalmente, o peor aún, derivan en la conclusión de que la carrera no cumple sus expectativas cuando han probado todos los contenidos.

En el segundo nivel, que va del segundo al sexto trimestre, confluyen básicamente conocimientos teóricos, metodológicos y técnicos fundamentales en el campo de la Comunicación. Teorías de la comunicación, investigación, talleres y laboratorios conforman este eslabón en la preparación del alumno.

La incorporación del estudio de las nuevas tecnologías es vital en este nivel, pues los alumnos se preparan en temas de medios digitales y sus implicaciones.

A partir del séptimo semestre y hasta el doceavo, el alumno cursa el tercer nivel, dedicado a los saberes especializados y dentro del cual se elige la opción o preespecialidad. Para la opción de Comunicación Organizacional existe una oferta de siete materias obligatorias, además de dos materias obligatorias sobre redes institucionales y diseño de estrategias de comunicación, y tres materias optativas relacionadas con la evaluación de mensajes, procesos y estrategias.

De acuerdo al Dr. Vicente Castellanos<sup>100</sup>, el plan de estudios en Comunicación Organizacional primordialmente crítico, a causa del perfil de profesores que lo integran, cuya finalidad es “generar teorías que expliquen la Comunicación Organizacional dentro de otras que no sean administrativas o económicas, sino propiamente de enfoque comunicativo.”<sup>101</sup>

Sin embargo, uno de los grandes obstáculos con los que esta opción de ha topado en la Unidad Cuajimalpa, es precisamente la conformación de un grupo docente capaz de impulsar esta generación teórica. Como explica Castellanos, los estándares para docentes en esa Unidad están enfocados en personas con Doctorados y que efectivamente se dediquen a la investigación de manera activa.

Para Comunicación Organizacional, la Unidad se ha visto en la necesidad de bajar ese estándar y reclutar profesores con grados de Maestría, fenómeno que el Jefe de Departamento explica de la siguiente manera: “en un área muy profesionalizada es difícil encontrar gente con doctorado que quiera integrarse a la academia.”<sup>102</sup>

La Unidad Cuajimalpa busca participar activamente en el fomento de una investigación colegiada, como la vía fundamental para lograr un avance en materia de Comunicación Organizacional.

Actualmente, la preespecialidad corresponde a un modelo impulsado, en gran medida, por el Mtro. Rafael Ávila, candidato a Doctor en Estudios Latinoamericanos por la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM y profesor titular en la Unidad.

De acuerdo a lo revisado hasta ahora, a pesar de que la creación de la opción de Comunicación Organizacional y la carrera que la contiene no han

---

<sup>100</sup> Jefe del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Unidad Cuajimalpa de la UAM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Doctor en Ciencias Políticas y Sociales por la FCPyS de la UNAM, institución en la cual se desempeñó como Coordinador del Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación durante el período 2004-2006.

<sup>101</sup> Entrevista realizada a Vicente Castellanos el 14 de Septiembre, 2012. Cuajimalpa, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

<sup>102</sup> Idem.

llegado aún a la década de existencia, puede asegurarse un gran desarrollo de la preespecialidad en esta Universidad, debido en gran medida a las exigencias de investigación que se imponen en su actuar académico.

La División de Ciencias de la Comunicación y Diseño está consciente de la necesidad de llegar a un consenso en el ámbito de la Comunicación Organizacional y, aunque su oferta de materias y cuerpo docente se encuentra aún en plena evolución con un claro camino por recorrer; los objetivos propios de la Unidad, como el compromiso por profesionalizar el área, de manera que pueda hablarse de construcciones teóricas alrededor de ella, prácticamente son aval de un desarrollo sostenido que augura grandes aportaciones.

Cabe señalar también que la UAM está actuando contundentemente en el campo general de la Comunicación, recientemente (Agosto de 2013), la Unidad Lerma recibió a la primera generación de la Licenciatura Arte y Comunicación Digitales, cuyos egresados tendrán como principales funciones el desarrollo de sitios web, gestión y estudio de redes sociales y comunidades *on line*, producción de medios digitales, consultoría y creación de empresas digitales.<sup>103</sup>

No está de más resaltar el papel de los medios digitales en la práctica de la Comunicación Organizacional, en la cual la gestión de las relaciones públicas o imagen, por ejemplo, son cada vez más socorridas.

Y, aunque es cierto que la Licenciatura en la Unidad Lerma no incluye como tal temas de Comunicación Organizacional, mientras que en la Unidad Cuajimalpa no existe tal especialización en medios digitales; recordemos que, de acuerdo al modelo de la Unidad Cuajimalpa, para los alumnos de todas las carreras el noveno semestre es de movilidad estrictamente obligatoria, de manera que pueden buscar complementar sus conocimientos en otras unidades de la UAM, universidades del interior del país o en el extranjero.

---

<sup>103</sup> s/autor. “UAM prepara a la primera generación en Arte y Comunicación Digitales” [en línea], México, periódico *Milenio*, 27 de agosto 2013, URL: [http://www.milenio.com/cultura/UAM-generacion-Arte-Comunicacion-Digitales\\_0\\_142785818.html](http://www.milenio.com/cultura/UAM-generacion-Arte-Comunicacion-Digitales_0_142785818.html) [10 de diciembre 2013 20:07hrs].

“Las especialidades más fuertes son mercadotecnia, publicidad y comunicación organizacional. Por tanto, mucha gente considera que nuestra Universidad, más que una escuela de medios, es una escuela de Comunicación Aplicada, orientada al tema de la comunicación empresarial.”<sup>104</sup>

Lo cierto es que, si bien existe una clara visión empresarial y de negocios transversal al plan de estudios 2010, con el cual trabaja actualmente la Anáhuac, incorpora grandes concentraciones de asignaturas, con una oferta impresionante que se agrupan a lo largo de siete bloques electivos:

- Dirección de Empresas de Convergencia y Nuevos Medios, en el cual se tocan temas de entornos virtuales, producción digital, publicidad y comercio electrónico.
- Dirección de Empresas Periodísticas, con enfoques hacia la innovación editorial, legislación de medios, herramientas aplicadas a las organizaciones y periodismo digital.
- Dirección de Empresas Radiofónicas y Diseño de Audio, en el cual claramente se cursan estudios de locución, industria discográfica, doblaje, estrategias radiofónicas.
- Dirección de Producción Cinematográfica, que básicamente abarca temas de comercialización, dirección ejecutiva, escénica, guion y técnicas de realización cinematográfica.
- Dirección y Producción Televisiva, con materias que incluyen el estudio de la industria y los géneros televisivos.
- Dirección de Publicidad y Mercadotecnia, opción destinada a la creación de estrategias de comunicación integral y dirección y producción de campañas.

---

<sup>104</sup> Entrevista realizada a Jorge Hidalgo, 11 de Octubre, 2012. Huixquilucan, Estado de México. Entrevista de la autora.

- Y, desde luego, la Dirección en Comunicación Integral para las Organizaciones, la cual toca temas de administración, diagnóstico, responsabilidad social, diseño integral, liderazgo, herramientas periodísticas, relaciones públicas estratégicas, publicidad y mercadotecnia.

Sobra decir que, en cada una de las divisiones, se incluyen materias de alta dirección y planeación estratégica.

Dirección en Comunicación Integral para las Organizaciones es una preespecialidad a disposición de los alumnos a partir del quinto semestre de la carrera, cuenta con una oferta de 13 materias obligatorias, que se complementan con dos materias en el bloque profesional con directa relación a la Comunicación Organizacional y otros contenidos de marketing, investigación de mercado

Jorge Hidalgo explica que este plan de estudios está centrado en la formación de multicompetencias, a manera de formar un perfil de egreso de un profesional capaz de atender toda la gama de expectativas y necesidades del modelo que el propio Hidalgo propone durante su participación en el libro *Estudios de la Comunicación, estrategias metodológicas para el desarrollo de las competencias profesionales en el ámbito de la comunicación*.

Ahora bien, además de la amplísima oferta académica que incluso Vicente Castellanos ha referido en entrevista al referirse a ella como “una propuesta de formación integral”, es el objetivo de este plan de estudios el elemento destacado.

Como vimos en al final del capítulo 3, prácticamente hay un consenso de opiniones en cuanto a la preparación del DirCom se refiere, académicos y profesionales que han participado de esta investigación concuerdan en algo: el perfil profesional de un Director de Comunicación no puede formarse exclusivamente en las aulas de alguna Universidad.

Sí, el puesto directivo *per se* involucra el *expertise* que deviene de años de reflexión, práctica e investigación, el plan de estudios de la Universidad Anáhuac nos cuestiona: pues bien, ¿qué pasaría si, en vez de lanzar al campo laboral

egresados preparados en las funciones básicas de la Comunicación Organizacional, los preparas además para ser capaces de fungir en puestos gerenciales?

Por supuesto que ello no deviene en una formación acabada, no perfectible, al contrario y como menciona el Presidente de CONEICC, existen dos líneas en Comunicación Organizacional: los “generalistas” cuyo enfoque enseña un poco de cada área, y el modelo de preespecialidad.

Así, Hidalgo sostiene que, al aportar por el modelo de la preespecialidad, los responsables del plan de estudios buscaban anticipar de alguna manera los conocimientos, a manera de dotar a los alumnos con competencias tecnológicas, administrativas y teóricas que asegurarán de alguna manera que el alumno egresado puede aspirar a mandos medios o altos en una organización, dejando así la especialización en gestión y alta dirección en manos de los posgrados.<sup>105</sup>

#### **4.2.4** **Licenciatura en Comunicación y Medios Digitales,** **ITESM**

La licenciatura de reciente creación está basada en el paradigma del dominio de las nuevas tecnologías y los medios digitales como su eje fundamental. Otra de las innovaciones es el sistema de evaluación por competencias profesionales, el cual se implementa en el seguimiento de los alumnos al inicio, la mitad y el final de la licenciatura.

Este plan de estudios, como Meza Lueza lo explica, responde a la demanda de la industria de profesionales capacitados en el uso y estudio de los medios no tradicionales que, surgidos a raíz de Internet, abarcan ya un amplio universo que incluye radio y televisión digitales, sitios web, medios multiplataforma, redes sociales y el consecuente cambio en el proceso de comunicación.

---

<sup>105</sup> Idem.

La Licenciatura en Comunicación y Medios Digitales contempla:

- doce materias enfocadas al estudio de medios audiovisuales;
- once asignaturas para tratar temas propios de la Comunicación como teoría y disciplina;
- ocho referentes a medios gráficos e interactivos;
- cuatro destinadas a la enseñanza de herramientas metodológicas;
- cuatro más para el estudio del entorno social y cultural;
- y catorce materias más entre educación general y tópicos, dentro de las cuales se incluyen las 4 o 5 materias que el alumno debe cursar como parte de su “Concentración”, que puede ser en Administración y finanzas, Humanidades y Ciencias Sociales o Ingeniería y Arquitectura.

Dentro de este plan de estudios se incorporan apenas tres materias relacionadas con la Comunicación Organizacional: *Fundamentos de Comunicación Estratégica* y *Comunicación Estratégica aplicada*, en quinto y octavo semestre; y *Diseño y producción de Comunicación para las organizaciones*, que se imparte en noveno semestre.

Además de asignaturas de contabilidad, modelo de negocios y marketing integral que, de alguna manera, entre sus contenidos tocan temas de interés para la práctica de la Comunicación en las organizaciones.

Así podemos resumir que, si bien existen asignaturas capaces de aportar una noción de la Comunicación Organizacional, el *cuore* de la Licenciatura en Comunicación y Medios Digitales se encuentra, como su nombre lo indica, en la preparación para la producción y gestión de medios.

Desde luego, tales habilidades responden ya a una creciente necesidad en todo tipo de organizaciones de estar presentes y crear sus propios canales de comunicación a través de herramientas digitales, sin embargo, este enfoque carece de la visión estratégica e integral propia de un profesional en Comunicación Organizacional, y aún más, un DirCom.

Un Director de Comunicación, como Jesús Meza lo indica, debe ser capaz de dominar las nuevas tecnologías, pero no es ésta la única competencia que se busca para cubrir este puesto.

Una formación basada en los elementos instrumentales difícilmente da pauta a la reflexión teórica y metodológica que el campo de la Comunicación Organizacional necesita para su institucionalización y desarrollo.

### 4.3

#### Percepciones y evaluaciones. Académicos y alumnos ante la evolución de los planes de estudio en Comunicación Organizacional

Una vez analizados los diferentes planes de estudio, desde su creación hasta la institucionalización o no de una división de Comunicación Organizacional, se puede asegurar que hay un largo camino por recorrer en la educación, investigación y profesionalización de esta disciplina en México.

Son varias las aristas a comprender en la labor de reflexionar sobre cómo mejorar la docencia en Comunicación Organizacional. Por un lado, y como lo menciona Gunnar Zapata, ante la gran cantidad de profesionales existentes, sobresalen aquéllos capaces de comprender, multidisciplinariamente, todas las actividades esenciales de las empresas<sup>106</sup>.

Por otro, es también cierto que la disposición hacia el cambio es vital para la evolución de la disciplina, por tanto, reconocer que todo plan y todo modelo son inacabados resulta ser la única manera de reflexionar sobre lo que se está haciendo y la manera de mejorarlo.

Como Jorge Hidalgo expuso durante el V Encuentro Docente de la Vocalía del Valle de México del CONEICC<sup>107</sup>, es una cuestión de compromiso docente el

---

<sup>106</sup> Gunnar Zapata en Juan José Larrea (Ed.), Op.Cit. Pág- 56.

<sup>107</sup> Jorge Hidalgo, Rogelio del Prado y María del Carmen de Urquijo, “Retos en la enseñanza de la Comunicación”, Panel magistral, *V Encuentro docente de la vocalía del Valle de México CONEICC*, Universidad Justo Sierra, México, 28 de septiembre de 2012.

proceso de consolidación de identidad de la profesión; reconocer también que las tecnologías y enfoques cambian, avanzan, y preguntarse si se está dispuesto a cambiar con el entorno.

Entre 1,006 programas de Comunicación en México que FELAFACS reportaba en 2012, no existe aún una estructuración teórica común, como punta de lanza para la institucionalización y solidificación de una identidad profesional, incluso académica, de la Comunicación para las organizaciones.

Renovarse o morir. De acuerdo con Jorge Hidalgo, “las Universidades por infraestructura y lógica de pensamiento, están preparadas, lo que necesitamos preparar son docentes que puedan formar multicompetencias.”<sup>108</sup>

Para ello se requiere, como María del Carmen de Urquijo de la Universidad La Salle reflexiona también en el V Encuentro Docente de la Vocalía del Valle de México del CONEICC, los “docentes mediadores” deben tener claridad en los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje, así como mecanismos eficientes de evaluación y retroalimentación.

Para Rafael Reséndiz la disciplina de Comunicación Organizacional presente en los planes de estudio es fundamental, debido a las transformaciones radicales de las estructuras productivas, todos desafíos para las organizaciones que requieren el desarrollo de fundamentos teóricos que permitan entender estos fenómenos<sup>109</sup> y, por qué no, dejar atrás el proceso de aprendizaje reactivo y dar paso a verdaderas invenciones, producto de la investigación como lo menciona Xavier Castillo<sup>110</sup>, Gerente de Change Management para AXA Seguros México.

Baste mencionar también que, acorde a una encuesta realizada a 100 alumnos de licenciaturas en Comunicación<sup>111</sup>, el 56% considera a la Comunicación

---

<sup>108</sup> Entrevista con Jorge Hidalgo. Op.Cit.

<sup>109</sup> Entrevista con Rafael Reséndiz. Op.Cit.

<sup>110</sup> Entrevista realizada a Xavier Edsel Castillo, 03 de octubre 2012, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

<sup>111</sup> Encuesta realizada entre agosto y septiembre del 2012 a alumnos del ITESM Campus Ciudad de México, UAM Unidad Cuajimalpa y FCPyS de la UNAM.

Organizacional como el área con más oportunidades de empleo, mientras que el 47% muestra interés en desempeñarse profesionalmente en esta área.

Por lo tanto, puede asegurarse que, al menos ante la visión de las nuevas generaciones, la Comunicación Organizacional sigue siendo un campo abierto a la posibilidad de ser estudiado y ejercido profesionalmente, y representan también la posibilidad de lograr la formalización de la disciplina.

### GRÁFICA 1

#### ¿CUÁL ES EL ÁREA CON MÁS OPORTUNIDADES DE EMPLEO?



(Encuesta: El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio. Elaborado por la autora. Agosto-Septiembre 2012)

*Más de la mitad del universo encuestado considera que existen mayores oportunidades de empleo en el área de Comunicación Organizacional (56%); seguida por las concentraciones de Producción Audiovisual y Publicidad, con 15% cada una.*

## GRÁFICA 2

### ¿QUÉ ÁREA ATRAE MÁS PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL?



(Encuesta: El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio. Elaborado por la autora. Agosto-Septiembre 2012)

*Comunicación Organizacional y Producción Audiovisual concentran el 84% del interés de los estudiantes de Comunicación para el desempeño profesional.*

Ante tales planteamientos, se retoman los parámetros que José de Jesús González Almaguer propone para la revisión y reflexión de la actividad en las Universidades para una modesta evaluación de los planes de estudio revisados en este capítulo, con la finalidad de hacer este estudio algo más específico y acorde a los objetivos de esta investigación.

De acuerdo con Claudia Lanzani, estos son elementos a tomar en cuenta:

- a) Inclusión de temáticas de Comunicación Organizacional en asignaturas con temas cercanos;

- b) Contener en el plan curricular una o varias asignaturas de Comunicación Organizacional;
- c) Contemplar en los planes de estudio una subespecialidad o preespecialidad de Comunicación Organizacional;
- d) Formulación de programas para la especialización: diplomados, posgrados e incluso licenciaturas al respecto.<sup>112</sup>

A las anteriores se añaden, como aportación resultado del análisis de los diferentes planes:

- e) La incorporación de herramientas que agreguen valor a la profesión: técnicas y tecnologías aplicadas, habilidades de gestión y nociones de administración y capacidades gerenciales.

Así, al analizar los cuatro planes de estudio, obtenemos los siguientes rangos en una escala del 1 al 5.

---

<sup>112</sup> Claudia Lanzani en Juan José Larrea. Op.Cit. Págs. 244 y 245.

Figura 5.

| UNIVERSIDADES<br>PLANES DE ESTUDIO                            | TABLA COMPARATIVA DE PLANES DE ESTUDIO  |  |  |   |          | RESULTADOS |
|---|---|--|--|---|----------|------------|
|   | <br>Lic. en Ciencias de la Comunicación,<br>FCyS, UNAM | <br>Lic. en Ciencias de la Comunicación,<br>UAM-C | <br>Lic. en Comunicación,<br>Universidad Anáhuac. | <br>Lic. en Comunicación<br>y Medios Digitales, ITESM. |          |            |
| Temas de Comunicación Organizacional en materias relacionadas |    |   |   |    |          |            |
| Asignaturas de Comunicación Organizacional en tronco común    |    |   |   |    |          |            |
| Preespecialidad de Comunicación Organizacional                |    |   |   |    |          |            |
| Programa de Especialización en Comunicación Organizacional    |   |    |    |   |          |            |
| Herramientas de valor añadido                                 |    |   |   |    |          |            |
|   |   |  |  |   | <b>2</b> |            |
|   |   |  |  |   | <b>5</b> |            |
|   |   |  |  |   | <b>3</b> |            |
|   |   |  |  |   | <b>2</b> |            |

Elaborado por la autora.

## Consideraciones finales

Para cerrar este capítulo, se hace énfasis en la necesidad de una revisión de la disciplina, por parte ya no de un grupo corporativo o profesional, sino más bien académico pues, como lo menciona Lanzani, “el futuro de la Comunicación plantea la necesidad de cambio en las Universidades. La innovación en la educación universitaria debe contribuir a crear el futuro, pretendiendo trabajar por una educación que supere el *instruccionismo* y al mismo tiempo promueva formas activas de aprendizaje, vinculando la práctica y la investigación.”<sup>113</sup>

En el siguiente capítulo analizaremos a detalle el caso de la opción de Comunicación Organizacional en la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la UNAM, exponiendo propuestas de mejora al plan de estudios en función de la construcción de un ideal profesional de un puesto directivo para la comunicación en las organizaciones.

---

<sup>113</sup> Claudia Lanzani en Jorge Larrea. Op. Cit. Pág. 227.

## CAPÍTULO 5

### **La realidad laboral versus realidad académica. El reto para la Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM**

Como se vio en el capítulo anterior, para el subsistema de Comunicación Organizacional de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, queda aún un amplio camino por recorrer.

En este capítulo retomaremos las perspectivas y reflexiones que algunos autores hacen acerca de las necesidades actuales en el panorama de la enseñanza en Comunicación Organizacional, así como las recomendaciones surgidas a través de diálogos y entrevistas para el desarrollo de esta disciplina en la UNAM.

De acuerdo al estudio, tan socorrido en esta investigación, de Rebeil y RuizSandoval:

*“los conocimientos y habilidades que mencionan los universitarios que los alumnos deben poseer para integrarse al mercado laboral como comunicadores organizacionales, requieren una formación que, aunque centrada en la comunicación, proviene de disciplinas como: administración, economía, finanzas, marketing y relaciones industriales.”<sup>114</sup>*

La Comunicación Organizacional es entonces una disciplina integrada por conocimientos provenientes de distintas áreas, como también lo menciona Agrivalca Canelón, “dentro del área de Ciencias de la Comunicación, la Comunicación Organizacional comparte objetos de estudio con ciencias económicas, sociales, psicológicas y humanas, y ha permanecido bajo la égida de la administración, constriñéndola al ámbito comercial y de negocios.”<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval. Op.Cit. Pág. 372.

<sup>115</sup> Agrivalca Canelón en: Jorge Larrea. Op.Cit. Pág. 157.

Reconocer a la Comunicación Organizacional como una disciplina híbrida es quizá el primer paso para liberarla del estigma de práctica superficial, dedicada meramente a vender mejor mientras que las otras disciplinas en Ciencias de la Comunicación disponen de un sustento teórico-conceptual.

La aceptación de esta condición, puede suponer para las universidades públicas dos oportunidades de avance, una directa y otra indirecta o de largo plazo.

La primera de ellas corresponde a la posibilidad de que, con la incorporación de contenidos multidisciplinarios, se formen en las aulas profesionales con mayores posibilidades de desarrollarse, en el mediano plazo, en puestos directivos.

Dicho de otro modo, si la Universidad provee conocimientos que permitan la preparación en diversas disciplinas, relacionadas siempre con la comunicación en las organizaciones, sus egresados podrían de manera más sencilla colocarse en áreas acordes a la misión de la profesión y, consecuentemente coadyuvar a la realización de la segunda oportunidad.

A largo plazo, la formación multidisciplinaria de una Comunicación Organizacional, permitiría a los profesionales la reflexión y análisis más profundo en cuanto a sus funciones y misiones, permitiendo así un desarrollo disciplinar a partir de la generación de conceptos que expliquen fenómenos comunicacionales actuales y sirvan como marco para entender e interpretar futuros paradigmas sociales y organizacionales.

De acuerdo con Jorge Hidalgo y retomando su propuesta del gestor de la comunicación integral en las organizaciones, al momento actual no se ha dado la importancia que corresponde a esta figura pues “los programas de las universidades integran aspectos parciales.”<sup>116</sup>

---

<sup>116</sup> María Antonieta Rebeil, Jorge Hidalgo y Mariana Moreno en: Gustavo León Duarte. Loc.Cit.

Es necesaria pues, a todas vistas, la reformulación de la enseñanza de la Comunicación Organizacional en las universidades. Orlando Campo propone, como pasos para el cambio cultural en las universidades (y su consecuente cambio en planes de estudio):

- la observación de los conocimientos de los integrantes que conforman la institución, para formar criterios comunes de conceptualización de materias;
- redefinición del perfil del estudiante;
- fortalecimiento académico de los docentes;
- fortalecimiento del sistema de comunicación que vincule a toda la organización, es decir, a todos sus públicos (docentes, egresados, alumnos, administrativos, investigadores);
- programa de mejora continua con incentivos a docentes;
- retroalimentación con estudiantes;
- redefinición de valores, “que hagan a la universidad plantearse nuevas metas constantemente para adecuarse a las necesidades y cambios en el sector laboral.”<sup>117</sup>

Pero no sólo en el sector laboral, sino en la sociedad en sí. Para lograr este objetivo, se ha formulado un ideal referente al perfil del DirCom, como figura base que ejemplifica la práctica profesional por excelencia de la Comunicación Organizacional.

El DirCom es entonces un rol clave en la vida y actuar de la organización. Se trata de un profesional integral, dotado de pensamiento estratégico, crítico y analítico que, por un lado, es experto en temas de Comunicación propiamente dichos, la gestión de intangibles como la cultura, los mensajes, la imagen y las

---

<sup>117</sup> Orlando Ocampo, en: María Antonieta Rebel y Celia RuizSandoval. Op.Cit. Págs. 237 y 238.

relaciones, así como posee un profundo conocimiento de la organización y su entorno. Por otro lado, es también capaz de integrar conocimientos de otras áreas para lograr la coherencia de las estrategias comunicativas y el logro de objetivos generales.

Definimos también una realidad del campo laboral, en la cual destaca el desconocimiento acerca de la función real del comunicólogo organizacional como estrategia, visto en muchas organizaciones todavía desde una visión instrumentista, como un productor y, en el mejor de los casos, gestor de medios.

En este ámbito, aun cuando llegan a reconocerse las potencialidades de este puesto y la disciplina, no termina de entenderse su diferenciación respecto a otros profesionales, provenientes de formaciones más administrativas o comerciales.

Ante tales realidades, la función de las universidades se define en la necesaria preocupación por ofrecer una formación completa en Comunicación Organizacional, que efectivamente ponga las bases para el desarrollo de la disciplina desde la investigación, y también para su práctica desde bases sólidas que permitan un desarrollo profesional integral.

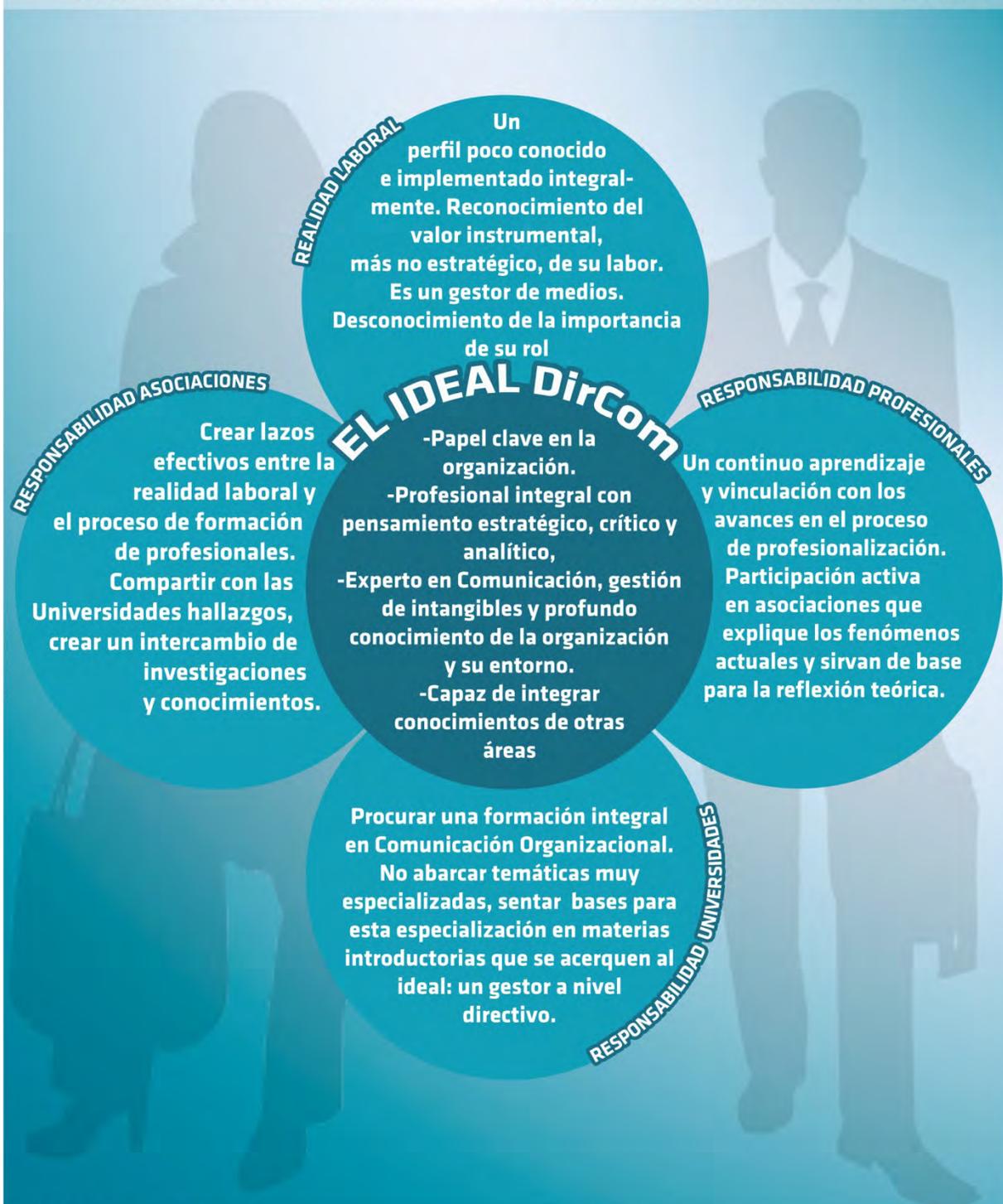
Las asociaciones juegan también un papel importante en esta lucha por la profesionalización, instancias como AMCO y CONEICC deben acercarse más por cumplir con sus misiones desde una perspectiva más cercana a los centros donde verdaderamente se genera la enseñanza y la investigación: las universidades.

Los profesionales por su parte, deben comprometerse a un ejercicio ético e de la disciplina, preparándose continuamente para la incorporación y el desarrollo de nuevas habilidades que respondan a las exigencias del entorno y ser el vínculo entre las reflexiones académicas y los fenómenos tangibles.

En este sentido, la UNAM y su Facultad de Ciencias Políticas y Sociales tienen un amplio espectro por desarrollar y analizar.

Figura 6

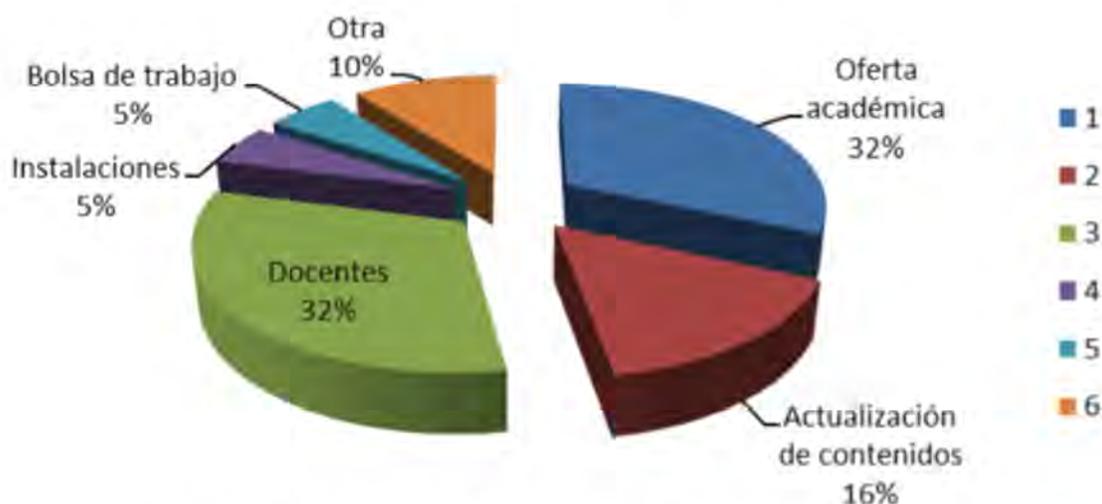
## EL IDEAL DE FORMACIÓN DirCom Y SU RELACIÓN CON LA PREPARACIÓN UNIVERSITARIA



Elaborado por la autora

De acuerdo a una encuesta realizada a los alumnos de la carrera de Ciencias de la Comunicación en la FCPyS, las mayores ventajas de la formación que la Facultad ofrece, son el cuerpo docente que integra y es responsable de esta área, así como su oferta académica, comprendida ésta como las asignaturas, seminarios, talleres, etcétera.

**GRÁFICA 3**  
**¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE TU UNIVERSIDAD EN COMPARACIÓN A OTRAS?**



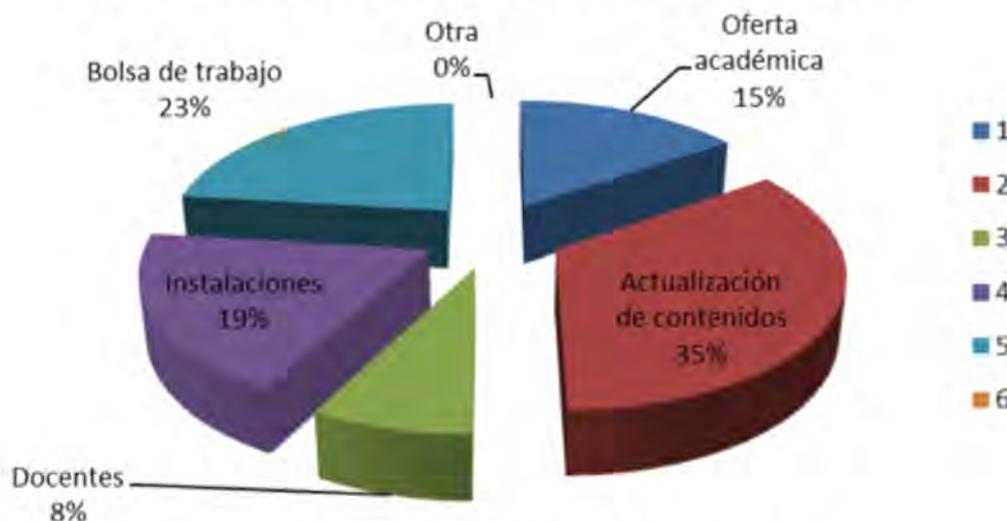
**(Encuesta: El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio. Elaborado por la autora. Agosto-Septiembre 2012)**

*Un total de 64% de los estudiantes encuestados, considera los elementos propiamente académicos, como las principales ventajas en comparación a otras Universidades que ofrecen la misma licenciatura.*

Por otro lado, un abrumador 35% considera como la principal desventaja de la licenciatura en la Facultad, la actualización en los contenidos de las materias, al considerarlos muchas veces repetitivos u obsoletos.

#### GRÁFICA 4

### ¿CUÁLES SON LAS DESVENTAJAS?



(Encuesta: El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio. Elaborado por la autora. Agosto-Septiembre 2012)

*La principal desventaja de la FCPyS frente a otras universidades que ofrecen la misma carrera es, de acuerdo a sus alumnos, la actualización de contenidos.*

Esta referencia es una clara muestra de la necesidad imperante que tiene la Facultad por abrirse a nuevos contenidos y la reestructuración de su plan de estudios.

Es por ello que, en los siguientes apartados, se expondrán las propuestas generadas a partir del intercambio de opiniones y experiencias con los entrevistados para la realización de esta investigación.

En un intento por integrar las reflexiones alrededor de la situación general de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, en torno a la enseñanza de la Comunicación Organizacional, se han empatado estas opiniones y evaluaciones en el siguiente análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 7.



Elaborado por la autora.

Dentro de las *fortalezas* ubicamos también las características más sobresalientes de la enseñanza en la FCPyS: la formación de estudiantes con pensamiento crítico y estratégico, capaces de brindar soluciones desde un punto de vista comunicativo; la oferta académica se refiere a las asignaturas en la formación inicial correspondiente a periodismo, producción audiovisual campañas políticas y publicitarias.

Como hemos visto, no todas las universidades cuentan con un subsistema definido enfocado a la Comunicación Organizacional, la carrera en la Facultad posee de hecho esta estructura a la cual puede sacarse mucho provecho. Otro elemento es la posibilidad de integrar asignaturas optativas que complementen la enseñanza, así como el cuerpo docente equilibrado entre profesores teóricos y pragmáticos.

Por otro lado, en las *debilidades* se percibe a la Facultad como una organización poco sensible a los cambios en el entorno, aunado a ello, las condiciones burocráticas que involucra un proceso de modificación o actualización, complica muchas veces la realización de cambios sustanciales.

Se trabaja con un plan de estudios que, sin contar las pequeñas modificaciones, se formuló con conceptos de hace 15 años. Esto influye también en la repetición de contenidos, bibliografía y métodos a través de las materias de la especialidad

Como en otras Universidades, encontrar docentes capacitados (e interesados) en la academia para la Comunicación Organizacional, es complicado. Sobre todo si se busca un balance entre la experiencia profesional y la investigación concreta, esta característica constituye otra debilidad a subsanar.

Como parte de las *oportunidades* se menciona el reconocimiento de la UNAM como una de las mejores instituciones universitarias en materia de Comunicación, situación que, sin duda, podría aprovecharse para convertirse en el referente obligado en cuanto investigación en Comunicación Organizacional se refiere.

Por otro lado, el entorno está orillando, por un lado, a la valoración de la disciplina y, por otro, a la importancia de generar nuevos paradigmas, propios de la realidad mexicana y que sirvan como base para una mejor práctica de la Comunicación. Buscar la vinculación con organismos afines, podría ser una alternativa para superar la desactualización.

Las *amenazas* se resumen en la competencia ante otras Universidades con procesos de actualización diferentes como respuesta a los acelerados cambios del entorno, las cuales pueden o podrían obtener las relaciones y el reconocimiento que la UNAM podría estar aprovechando para ser una pionera en el tema.

De manera tal que, si no se comienza ahora con la inexcusable actualización, se corre el riesgo de que la disciplina en la UNAM pierda sentido y desaparezca en algunos años.

De esta preocupación surgen las siguientes propuestas en dos de los campos de acción más importantes.

## **5.1** La responsabilidad académica en Comunicación Organizacional

De acuerdo con Vasallo de Lopes (Reflexiones sobre el campo de la comunicación, el estatuto disciplinario), Canelón menciona que el campo académico de la Comunicación comprende, o debería comprender, tres subcampos: el científico, relacionado con la producción de conocimiento teórico, construcción de objetivos metodologías y teorías; el campo educativo, referente a la reproducción del conocimiento; y el campo profesional, visto como la aplicación del conocimiento y vínculos con el mercado laboral<sup>118</sup>.

---

<sup>118</sup> Agrivalca Canelón en: Jorge Larrea. Op.Cit. Pág. 156.

Lograr los “puntos de encuentro entre disciplinas”<sup>119</sup> es pues una propuesta coherente a las exigencias en este ámbito. Los docentes y responsables, tienen pues la responsabilidad de encontrar este equilibrio, en el cual puedan conservarse y potenciarse las fortalezas de la enseñanza de la Comunicación Organizacional en la Facultad, pero al mismo tiempo combatir las debilidades y enfrentar las amenazas.

### 5.1.1

#### **La actualización de los planes de estudio. Propuesta académica**

La propuesta académica recibe ese nombre pues, es precisamente desde el papel de la academia que puede constituirse una propuesta coherente para la modificación del plan de estudios; coherente con los objetivos de la Universidad, la misión de la Facultad y también con el desarrollo de la Comunicación Organizacional como disciplina.

Sin embargo, este proceso no estaría completo de no tomar en cuenta todas las perspectivas como punto de partida.

Así pues, se debe pensar en actualizar la opción a través: de la investigación colegiada, la movilidad del plan de estudios y escuchando la voz de los estudiantes, cuyos argumentos deben ser evaluados después por los responsables de las modificaciones y actualizaciones.<sup>120</sup>

La investigación colegiada en materia de Comunicación Organizacional, como se ha mencionado, es un elemento común que investigadores y profesionales destacan como carente en el contexto actual.

---

<sup>119</sup> Claudia Benassini en: María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval. Op.Cit. Pág. 256.

<sup>120</sup> Entrevista realizada a Rafael Reséndiz. Loc.Cit.

Así, la labor académica y docente de la Facultad es impulsar esta investigación, por un lado, a partir de la exigencia creativa, teórica y metodológica en las diferentes prácticas de los alumnos; pero también, a través de la participación más activa de sus docentes en foros de debate, mesas de análisis, seminarios y congresos propios de temas de Comunicación Organizacional.

Como un sistema abierto a compartir el conocimiento, el área de Comunicación Organizacional en la Facultad puede obtener grandes beneficios.

La movilidad en el plan de estudios se refiere a la necesidad de buscar una formación integral, aprovechando las herramientas (es decir, la oferta académica) con las que ya se cuentan.

Esto podría lograrse implementando un mayor número de materias obligatorias, que por definición debería proporcionar competencias diferentes cada una, de manera que el estudiante tuviese la posibilidad de emplear sus créditos optativos para complementar su formación con materias que no son propiamente de la disciplina comunicativa.

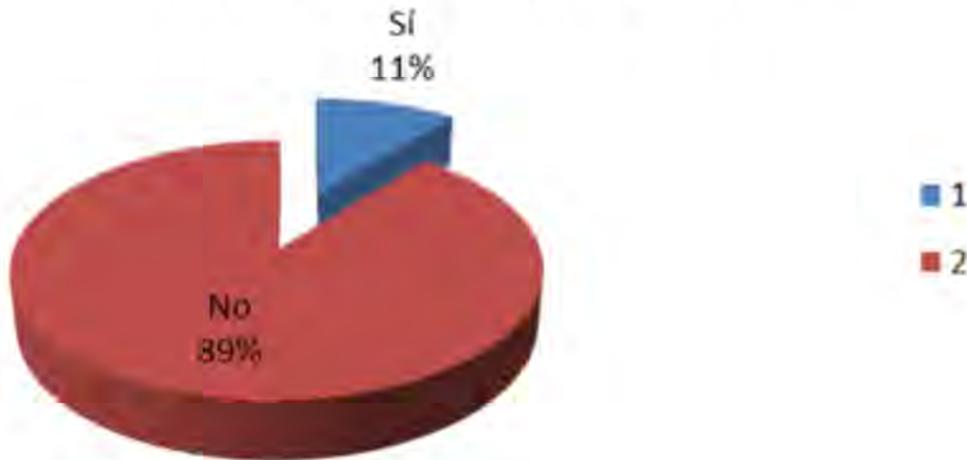
La Facultad, y en general la UNAM, cuenta con una amplísima oferta de materias, cursos, diplomados, seminarios, conferencias, talleres... todos ellos instrumentos que podrían generar egresados más completos, si tan sólo se propiciara este intercambio entre carreras o inter Facultades, como sucede en el caso de la movilidad obligatoria de la Universidad Autónoma Metropolitana, por ejemplo.

En todo lo anterior, es necesario reconocer la importancia de la participación estudiantil en los procesos de modificación y actualización de los planes de estudio.

Desconciertan los resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes de la licenciatura que, ante la pregunta clave del proceso de formación de los planes de estudio y formación que siguen, simplemente no tuvieron idea de cómo responder.

## GRÁFICA 5

### ¿CONOCES EL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LOS PLANES DE ESTUDIO?



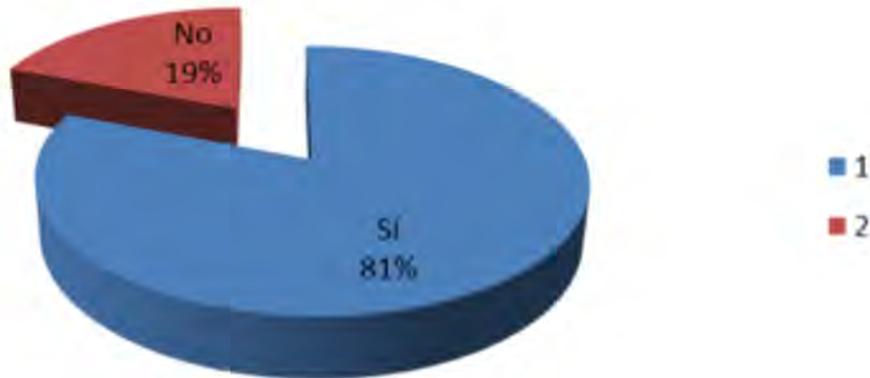
(Encuesta: El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio. Elaborado por la autora. Agosto-Septiembre 2012)

*El 89% de los estudiantes desconoce por completo el proceso mediante el cual se conforma y define su plan de estudios.*

¡Ochenta y nueve por ciento! En un sistema por definición es democrática, claramente no se ejerce el derecho a la información, y por ende a la participación.

**GRÁFICA 6**

**¿TE INTERESARÍA PARTICIPAR EN ALGUNO DE ESTOS PROCESOS?**



**(Encuesta: El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio. Elaborado por la autora. Agosto-Septiembre 2012)**

*El 81% de los encuestados reconoce tener interés por participar y saber cómo se desarrollan los procesos de modificación y actualización de los planes de estudio.*

Frente a ese desconocimiento, se observa en la gráfica anterior el interés de los alumnos por participar, o mínimamente, conocer los mecanismos mediante los cuales se articula el grueso de su formación universitaria.

Podemos prácticamente asegurar entonces que, la falta de participación, no corresponde necesariamente a una falta de interés, sino más bien a la inexistencia o ineficacia de medios y vínculos para la participación de la comunidad estudiantil en estos procesos.

Es por ello que se propone la instrumentación de foros públicos de debate, regulados por los Consejeros Estudiantiles, a partir de los cuales el sector interesado de los alumnos, conozca los períodos, términos y bases para la actualización de un plan de estudio, a la vez que se expresan las necesidades, vistas desde la percepción del principal público al cual se dirigen estos planes de estudio.

Instituciones como el CONEICC, cuya misión hemos presentado anteriormente desde la visión de su actual presidente, Jorge Hidalgo, enunciada también a partir de su propio nombre (Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación), son en gran parte responsables en este proceso de evolución de la disciplina.

Por ejemplo, Gabriela Anaya, actual Presidenta de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO), comparte en entrevista el que para ella desde su posición, es el principal objetivo de la asociación actualmente y lo define como ofrecer a jóvenes, *middle managers* y expertos, opciones de desarrollo profesional, así como plasmar el legado profesional de la disciplina que, en esfuerzos aislados, a lo largo de medio siglo de existencia ha intentado dar concreción a este legado y trasmitirlo.

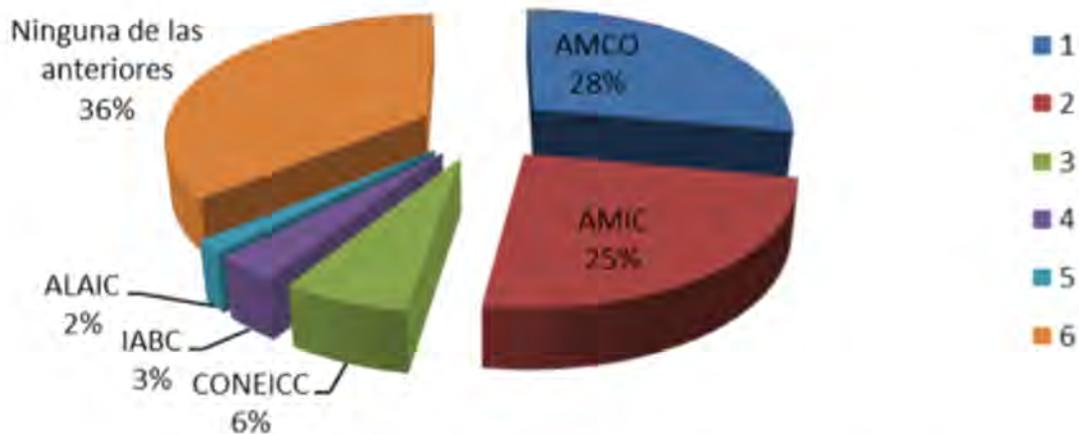
Pues bien, he ahí una de las más importantes tareas de las asociaciones ante el panorama actual: fungir como guías y más que ello, espacios de reflexión y consenso, en la búsqueda por enriquecer el aporte de la disciplina a la sociedad y sentar las bases para el desarrollo de las nuevas generaciones, a partir de la generación de investigaciones, ensayos, propuestas y deliberación que de alguna manera plasmen los alcances logrados hasta ahora y den pie a la generación de nuevos conocimientos.

Por otro lado, el acercamiento a las nuevas generaciones, a partir de la apertura del diálogo con las universidades y sus representantes, como factores clave para la generación de alianzas que enriquezcan la profesión y la disciplina.

Al respecto, se consultó a los estudiantes de la UNAM respecto a los organismos (nacionales e internacionales) de los cuales tienen conocimiento. La mayoría porcentual, no tiene noción alguna de las asociaciones mencionadas.

**GRÁFICA 7**

**¿QUÉ ORGANISMOS CONOCES EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN?**



**(Encuesta: El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio. Elaborado por la autora. Agosto-Septiembre 2012)**

*AMCO y AMIC son las dos asociaciones con más posicionamiento entre los estudiantes, con un 28% y 25%, respectivamente.*

Inevitablemente estos resultados llevan a cuestionarse, ¿qué está pasando en el cumplimiento de los objetivos de vinculación de estas asociaciones? ¿Dónde está su representatividad institucional y su presencia en medios al alcance de los estudiantes de Comunicación (publicaciones, seminarios, etcétera)?

Aunque estos cuestionamientos para nada demeritan la importante función que cumplen estos organismos en el progreso de la Comunicación Organizacional, sí abren un campo de oportunidad en cuanto a relaciones y posibilidad de alianzas se trata.

Más aún si consideramos la respuesta a la siguiente pregunta, plasmada también en el cuestionario que se aplicó a los estudiantes de la FCPyS:

### GRÁFICA 8

## ¿TE INTERESARÍA PARTICIPAR EN ALGUNA DE ESTAS ACTIVIDADES CON ASOCIACIONES?



**(Encuesta: El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio. Elaborado por la autora. Agosto-Septiembre 2012)**

*Sólo el 2% de los alumnos encuestados expresó no tener interés en participar en algunas de las actividades de las asociaciones antes mencionadas.*

Es tiempo pues de abrir estos grupos, hasta ahora reservados para especialistas, al mundo académico y el alcance estudiantil, como respuesta para subsanar la brecha entre la enseñanza de la Comunicación Organizacional y las exigencias del entorno profesional.

## 5.2.1 La complementariedad de los planes de estudio. Propuesta de vinculación

“Las Universidades deben tener una visión más creativa de las organizaciones. Para ello sugieren (los consultores) a los académicos que tengan mayor contacto con la realidad y el medio profesional”<sup>121</sup>, así lo expresan Rebeil y RuizSandoval, sin embargo, se debe reconocer también que la vinculación con el mundo laboral no es, propiamente dicha, la principal función de las universidades.

Las autoras complementan afirmando que es en las universidades donde debe iniciarse el proceso de profesionalización, al señalar que “los que han egresado han aprendido sobre la marcha, sin embargo, es tiempo de dar al estudiante elementos para desempeñarse en niveles gerenciales.”<sup>122</sup>

Entonces, ¿cómo lograr una vinculación con la realidad profesional, sin dejar de lado los principales objetivos de la enseñanza universitaria? Se puede optar, desde luego, por un modelo como el aplicado en la Unidad Cuajimalpa de la UAM, en forma de una asignatura introductoria que forma parte del primer trimestre y en la cual se da un acercamiento al campo profesional.

Aunque no olvidemos también, que hay organizaciones cuya función precisamente es la de enriquecer, a través de la experiencia de sus miembros o socios, la formación académica de los alumnos.

Al respecto, Jorge Hidalgo comenta que fortalecer la profesionalización es una de las misiones del CONEICC, una manera de ejecutarla sería “hacer diagnósticos para generar datos duros y reunirse con directores, a ver cómo las asociaciones pueden ayudar en la mejora y complementación de los planes de estudio”<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval. Op.Cit. Pág. 382.

<sup>122</sup> Ibidem. Pág. 379.

<sup>123</sup> Entrevista realizada a Jorge Hidalgo. Loc.Cit.

Es por ello que se propone una modalidad de vinculación en la cual, a través de seminarios o talleres extracurriculares, se ofrezca en la Facultad temáticas de construcción de proyectos profesionales, la realidad profesional y la práctica real de la disciplina.

Estos espacios serían impartidos con la participación de representantes de las asociaciones, siempre en coordinación de los responsables de la opción en la Facultad y con la única intención de proveer al alumno una visión más completa de su futuro campo la laboral, para que éste pueda identificar sus propias fortalezas y debilidades como profesional y así encontrar la mejor manera de motivar una formación integral del alumno.

Los talleres explorarían como eje fundamental las perspectivas actuales en Comunicación Organizacional y las exigencias del campo laboral, temas de vanguardia y la necesaria reflexión en el área. Se buscará promover la investigación en el propio campo de estudios y la ampliación de una identidad profesional, identificando cuáles son las perspectivas laborales-profesionales y qué se puede hacer para contribuir al desarrollo de la misma.

Concreta y prácticamente estos talleres servirán para que los alumnos, al tener un conocimiento más amplio y actualizado del área laboral, puedan elegir consciente y críticamente las materias optativas que se ofrecen dentro de la oferta académica de la Universidad, pensando en el mejor ajuste a sus expectativas profesionales y de conocimiento.

### **Consideraciones finales**

El perfeccionamiento de la CO es responsabilidad de docentes, alumnos, exalumnos, asociaciones y organismos, investigadores y profesionales.

Es el papel de las universidades, y oportunidad de la UNAM, dar cauce a estas responsabilidades y necesidades para lograr así una formación integral del alumno y la creación de una sólida identidad de la disciplina.

## Conclusión general

Hemos visto a lo largo de estos capítulos cómo la práctica de la Comunicación en las organizaciones ha cobrado valor, a últimas fechas, como resultado de los cambios en el entorno y los públicos cada vez más demandantes. En una época marcada por los intangibles, la comunicación para las organizaciones se vuelve vital en su actuar cotidiano.

De la mano, se ha explorado como este desarrollo y demanda no corresponde del todo al avance de la Comunicación Organizacional como objeto de estudio, pues existe aún inconsistencia en sus definiciones y caracterizaciones.

Ante tal ligereza permitida hasta ahora en la construcción de la disciplina, para este trabajo el término de Comunicación Organizacional cubre entonces las diferentes prácticas y sub-disciplinas que se involucran en una organización de cualquier tipo.

Se aporta una definición propia para diferenciar a la Comunicación Organizacional, como una disciplina enfocada al estudio de todos los fenómenos comunicacionales, insertos en la complejidad un sistema organizacional, que a través de sus técnicas, se encarga de la gestión de mensajes, mediación estrategia-actores y el manejo de los intangibles.

Se han analizado también las funciones, habilidades, responsabilidades y conocimientos de un comunicólogo organizacional, definidos en lo general desde las características de cada práctica o área, y en lo particular desde el perfil profesional del Director de Comunicación.

Si bien las necesidades comunicativas varían y generan prácticas variadas acorde a la realidad de las diferentes organizaciones, queda claro que en tanto los fenómenos comunicativos son parte intrínseca de cualquier grupo organizado, resulta de suma importancia la estratégica gestión de éstos para un adecuado funcionamiento y cumplimiento de objetivos.

Esta investigación propone pues, acorde a lo dicho, la superación de los esquemas sobre el comunicólogo organizacional que lo suponen como un productor de medios internos, un publirrelacionista o un reportero con actividades aisladas, para dar paso a la figura de un comunicólogo en un puesto directivo al interior de una organización el cual, como tal, toma decisiones estratégicas y colabora de manera activa en la formulación de objetivos y plan maestro de acción.

Como parte de esta investigación, se exploraron también las opciones de formación universitaria en términos de Comunicación Organizacional, es decir, la oferta educativa que definirá los futuros perfiles y moldeará a las siguientes generaciones.

En los últimos capítulos exploramos la oferta académica en México, concretamente la zona metropolitana (sin olvidar que al interior de la república son pocos los planes de estudio que ofertan este tipo de preparación). Desde una construcción histórica se explica la lógica sobre la cual se han preparado los actuales planes de estudio, comparando ésta con los actuales requerimientos para la disciplina.

Se destacó la necesaria vinculación entre los diferentes ámbitos que la Comunicación Organizacional como disciplina abarca, esto para generar la reflexión necesaria en la evolución de sus conceptualizaciones, teorías, postulados, conceptos, actores.

Ahora bien, la hipótesis primigenia de este trabajo consistía en la premisa de que los planes de estudio de las universidades, específicamente la FCPyS, actualmente no proveen a sus alumnos las capacidades necesarias para el íntegro ejercicio profesional de la Comunicación Organizacional.

Desgraciada y afortunadamente, este planteamiento se comprueba.

Afortunadamente pues, tal cual se ha expuesto, el propósito de la formación universitaria no es (y no será), el modelaje último y total de un comunicólogo

organizacional. La especialización y la experiencia, constituyen parte importante en el proceso de profesionalización de la disciplina.

Afortunadamente porque, si bien no se preparan egresados todólogos, capaces de asumir cualquier puesto, sí se están proveyendo las habilidades y conocimientos básicos, fundamentales, para la práctica de la Comunicación como disciplina en las organizaciones y, consecuentemente, el surgimiento de un DirCom.

Concretamente, estas competencias que sí se contemplan se enmarcarían en la capacitación, y más que eso, la formación, de profesionales capaces de integrar, a partir de su pensamiento crítico-analítico y visión estratégica, los diferentes elementos a considerarse en una Comunicación total en las organizaciones.

Desafortunadamente porque, aunado al hecho de la falta de innovación general en torno al área, la falta de investigación, de consenso y de institucionalización, la UNAM experimenta una situación de desactualización en sus planes de estudio y contenidos, en comparación a otras universidades con áreas específicas incluso más jóvenes, que podían mal juzgarse de inexpertas.

Es importante que la Universidad Nacional, y concretamente la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, genere las construcciones teóricas-metodológicas necesarias para comprender y explicar la disciplina, así como para encabezar de nuevo el tema de Comunicación Organizacional en el país, recordemos pues que la preespecialidad fue una de las primeras en instaurarse en México.

A lo largo de esta investigación se han encontrado explicaciones muy diversas respecto al enfoque que la Universidad guarda hacia la Comunicación Organizacional pues, al tratarse de una institución cimentada en los valores de la ética y el conocimiento al servicio de la sociedad así como el fomento a la investigación y docencia, algunos de sus miembros no explican todavía cabalmente esta disciplina y su papel en el entramado social de la Universidad.

Se entiende entonces esta aversión al cambio, cuando Alejandro Espinosa, por ejemplo, expone que “es necesario que el currículum deje de centrarse en los contenidos de los cursos y se oriente más hacia el campo laboral”<sup>124</sup>, vista así, la práctica de la Comunicación Organizacional iría, sino en contra, sí muy alejada de los objetivos de investigación y docencia que la UNAM fomenta.

Por ello es importante entender que, aun cuando la Comunicación Organizacional representa en sí misma una disciplina práctica y con enfoque al desarrollo profesional, también es posible generar investigaciones formales y competentes respecto al tema, sobre todo en un entorno en donde la valoración y gestión de elementos intangibles ha cobrado tanta fuerza a nivel sociedad.

Así, el papel de la Comunicación Organizacional cobra fuerza en la medida en que su práctica ayuda a dar sentido y respuesta a diversas problemáticas planteadas desde una realidad en la cual confluyen infinidad de grupos organizados al servicio de diferentes intereses.

Es entonces como llegamos a los dos grandes rubros de reflexión, los cuales quedarán sentados como misiones para académicos y profesionales, en las dos áreas más importantes del desarrollo de la Comunicación Organizacional: su práctica integral y profesional para lograr el reconocimiento desde las organizaciones de su importancia y trascendencia; y la investigación como puerta para la institucionalización de la disciplina.

En la primera cuestión retomamos la recomendación que Jorge Hidalgo, Presidente del CONEICC, hace en torno a la principal responsabilidad de la Comunicación Organizacional: “lograr que el sector empresarial cambie la percepción, lo cual requiere primero hablar de una institucionalización de la profesión pues, mientras no se fortalezca como área disciplinar dentro de la academia, difícilmente se va a lograr este reconocimiento.”<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Alejandro Espinosa en: Juan José Larrea. Op.Cit. Pág. 20.

<sup>125</sup> Entrevista realizada a Jorge Hildalgo.

Esta reflexión nos lleva necesariamente al segundo ámbito de acción y responsabilidad, el fomento a la investigación colegiada, y así, la construcción de un consenso en cuanto a conceptos, definiciones, delimitaciones, que dé fundamento a esta disciplina, como paso primero y fundamental para avanzar en su estudio.



# ANEXOS





Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Ciencias de la Comunicación

Nombre de la Institución de Estudios Superiores:

Carrera:

Semestre/Trimestre:

Áreas de interés profesional:

*El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio.*

**Instrucciones: Lee detenidamente las siguientes preguntas y contesta con franqueza.**

1. Elegí la carrera que curso porque...

- A) Me interesa su área de estudio y los conocimientos que promueve.
- B) Me interesa el campo profesional/laboral para los egresados de esta carrera.
- C) Mi familia/amigos influyeron en mi decisión.
- D) Las materias y contenidos son fáciles.
- E) Otra, ¿cuál?

2. ¿Cómo elegiste la institución en la cual cursas tus estudios universitarios?

- A) Mis familiares/amigos me la recomendaron.
- B) Por sus instalaciones.
- C) Por practicidad (se encuentra cerca de mi hogar, trabajo, etc., flexibilidad de horarios, factor económico).
- D) Por la oferta académica: materias, cuerpo docente, plan de estudios, métodos de titulación. (Específica).

E) Otra, ¿cuál?

3. Antes de comenzar con tu carrera universitaria...

A) Tomé cursos o adquirí conocimientos previos relacionados con la carrera que me ayudaran en mi desarrollo.

B) Busqué el plan de estudios de mi Universidad, las diferentes materias, métodos de titulación, requisitos adicionales.

C) Busqué información sobre los profesores, su experiencia y líneas de investigación.

D) Investigué acerca de la oferta y demanda laboral, los puestos disponibles y los requisitos.

E) Leí y comprendí el perfil de aspirante y egresado que prepara la Universidad.

F) Ninguna de las anteriores.

4. ¿Cuáles son las áreas de conocimiento y desarrollo profesional que conoces en la carrera de Comunicación?

A) Periodismo.

B) Producción audiovisual/digital.

C) Comunicación Organizacional o Corporativa.

D) Publicidad.

E) Comunicación Política.

F) Otra, ¿cuál?

5. ¿En qué área profesional consideras que hay más oportunidades de empleo?

A) Periodismo.

B) Producción audiovisual/digital.

C) Comunicación Organizacional o Corporativa.

D) Publicidad.

E) Comunicación Política.

F) Otra, ¿cuál?

¿Por qué?

6. ¿Cuál es el área profesional de la Comunicación que más te atrae para el desempeño profesional (independientemente de si la imparten o no en tu Universidad)?

- A) Periodismo. (Pasa a la 10)
- B) Producción audiovisual/digital. (Pasa a la 10)
- C) Comunicación Organizacional o Corporativa. (Continúa)
- D) Publicidad. (Pasa a la 10)
- E) Comunicación Política. (Pasa a la 10)
- F) Otra, ¿cuál? (Pasa a la 10)

7. ¿Cuáles son las funciones de un profesional de la Comunicación Organizacional o Corporativa?

- A) Representar a la organización ante los medios de comunicación.
- B) Organizar eventos corporativos de diversa índole.
- C) Mediar entre la organización y sus empleados.
- D) Gestionar de medios de comunicación al interior de la organización.
- E) Desarrollar estrategias de comunicación.
- F) Otra, ¿cuál?

8. En una escala del 1 al 8 donde 1 es muy importante y 8 es nada importante, ¿cómo consideras estas habilidades para un profesional de la comunicación corporativa?

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| ___ Redacción y ortografía | ___ Producción de medios/manejo de tecnologías |
| ___ Trabajo en equipo      | ___ Capacidad de mediación y negociación       |
| ___ Manejo de teorías      | ___ Conocimientos financieros/contabilidad     |
| ___ Capacidad de análisis  | ___ Liderazgo                                  |

9. ¿Tu Universidad promueve estas habilidades y conocimientos a través de las distintas materias?

A) Sí.

B) No.

¿Por qué?

10. Conoces o estás enterado de la oferta académica para tu carrera en otras instituciones:

A) Sí.

B) No. (Pasa a la 13)

11. Si conoces la oferta académica de otras universidades, ¿cuáles consideras las ventajas de tu Universidad frente a las demás?

A) Oferta de materias, seminarios, talleres, cursos complementarios.

B) Actualización de materias, contenidos, bibliografía, plan de trabajo.

C) Plantilla docente.

D) Instalaciones.

E) Bolsa de trabajo, vinculación laboral, programas de estadía o prácticas.

F) Otra, ¿cuál?

12. ¿Cuáles son las desventajas?

A) Oferta de materias, seminarios, talleres, cursos complementarios.

B) Actualización de materias, contenidos, bibliografía, plan de trabajo.

C) Plantilla docente.

D) Instalaciones.

E) Bolsa de trabajo, vinculación laboral, programas de estadía o prácticas.

F) Otra, ¿cuál?

13. ¿Conoces el plan de estudios de la carrera en tu Universidad y/o revisas con anticipación el plan de trabajo de cada materia?

A) Sí.

B) No. (Pasa a la 15)

14. ¿Tus profesores cumplen con el plan de trabajo de la materia y sus objetivos?

- A) Siempre.
- B) Casi siempre.
- C) Algunas veces.
- D) Casi nunca.
- E) Nunca.

15. Conoces el proceso de actualización de los planes de estudio en tu carrera y Universidad y sabes a qué autoridades corresponde dicho tema.

- A) Sí.
- B) No. (Pasa a la 17)

16. ¿Has participado o seguido de cerca algún proceso de actualización o modificación del plan de estudios?

- A) Sí.
- B) No.

17. ¿Te interesaría participar activamente en un proceso de modificación o actualización a tu plan de estudios?

- A) Sí.
- B) No.

¿Por qué?

18. ¿Qué organismos extra-universitarios conoces para la vinculación profesional, investigación y desarrollo en el campo de la Comunicación?

- A) Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO).
- B) Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC).
- C) Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC).
- D) International Association of Business Communicators (IABC).
- E) Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación (ALAIC).

F) Ninguna de las anteriores. (Pasa a la 20)

19. ¿Has tenido contacto con alguna de las siguientes actividades coordinadas por estas organizaciones?

A) Conferencias.

B) Reuniones periódicas. (Talleres, Grupos temáticos)

C) Encuentros docentes/investigadores, Congresos.

D) Presentaciones de libros, artículos, investigaciones.

E) Con sus publicaciones (revisión bibliográfica o hemerográfica).

F) Concursos, Becas.

G) Ninguna de las anteriores.

20. Como universitario: ¿te interesaría vincularte con alguna de estas instituciones y sus actividades?

A) Conferencias.

B) Reuniones periódicas. (Talleres, Grupos temáticos)

C) Encuentros docentes/investigadores, Congresos.

D) Presentaciones de libros, artículos, investigaciones.

E) Con sus publicaciones (revisión bibliográfica o hemerográfica).

F) Concursos, Becas.

G) Ninguna de las anteriores.

¡Gracias por tu participación!

Si deseas recibir en tu correo electrónico más información acerca de esta investigación, participar como candidato a una entrevista o emitir algún comentario, por favor, anota tus datos.

Nombre:

E-mail:

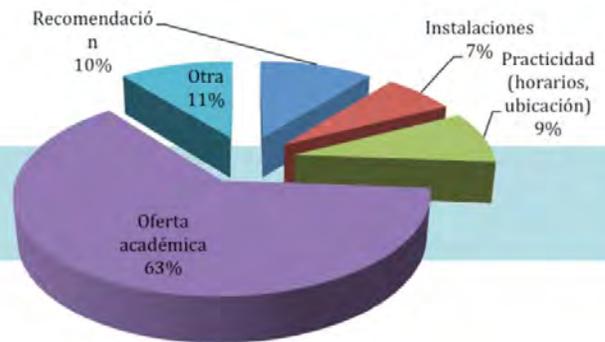
Teléfono:

# GRÁFICAS TOTALES



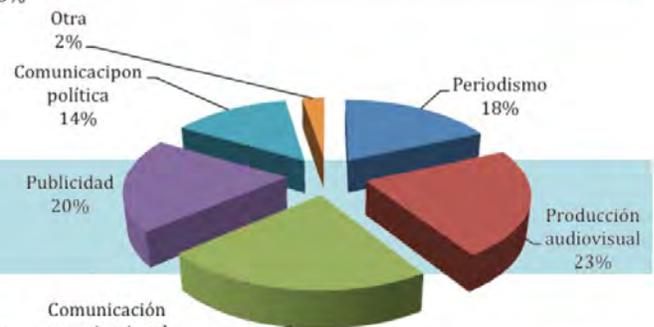
**ELECCIÓN DE CARRERA**

**ELECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN DE LA CARRERA**



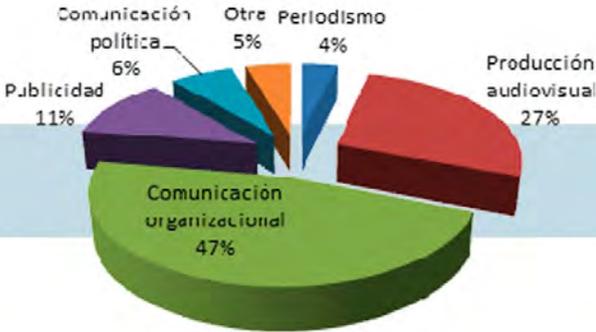
**CONOCIMIENTO ANTES DE INGRESAR A LA CARRERA**

**ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA CARRERA**



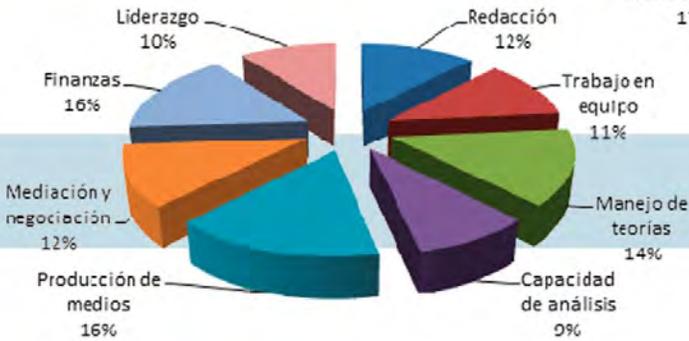
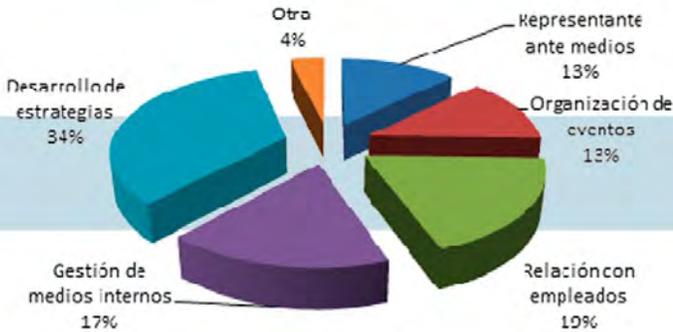
**ÁREAS CON MÁS OPORTUNIDADES DE EMPLEO**

# GRÁFICAS TOTALES



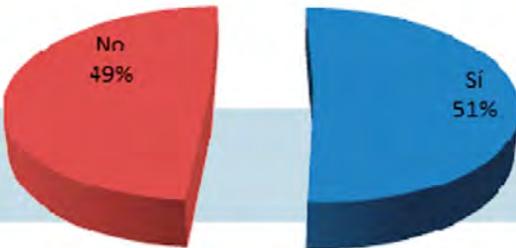
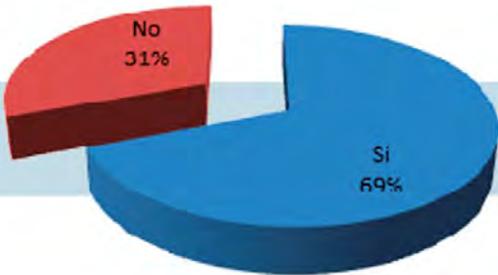
**ÁREAS DE MAYOR ATRACCIÓN PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL**

**FUNCIONES DEL COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL**



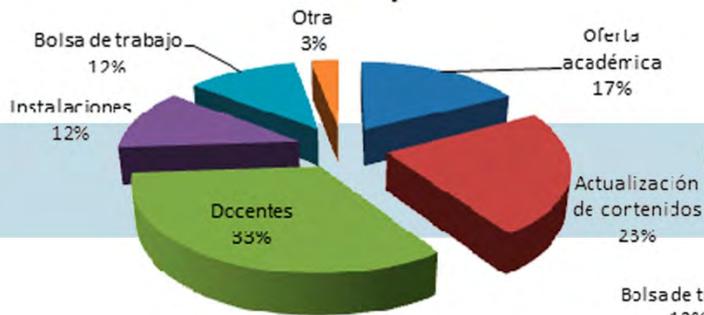
**HABILIDADES DE UN COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**LA UNIVERSIDAD PROMUEVE DICHAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS**



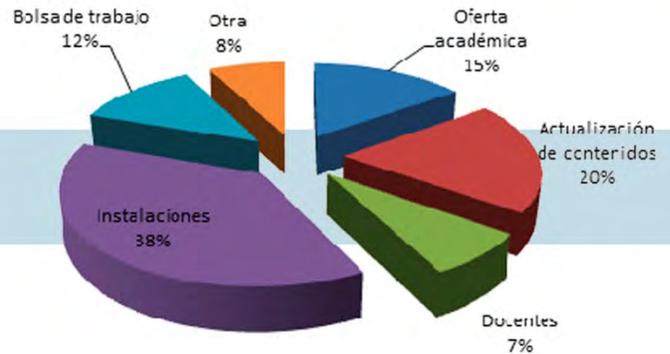
**OFERTA ACADÉMICA EN OTRAS INSTITUCIONES**

# GRÁFICAS TOTALES

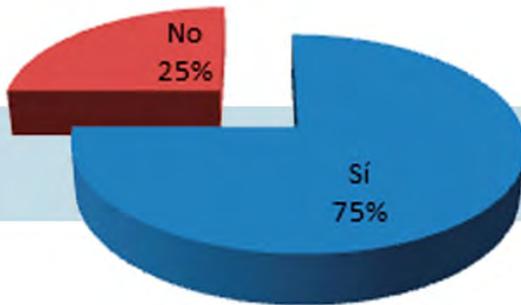


**VENTAJAS DE UNA UNIVERSIDAD CON OTRA**

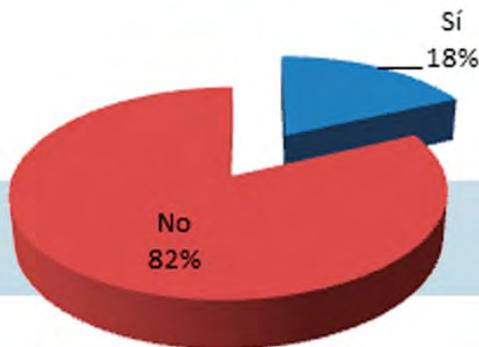
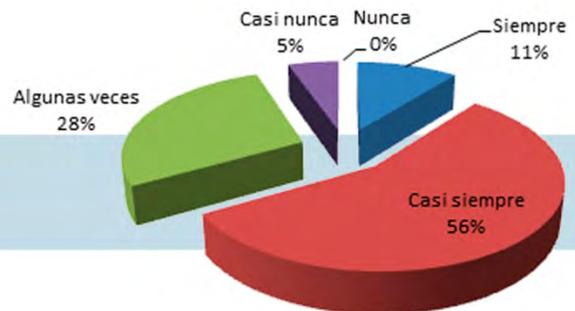
**DESVENTAJAS**



**CONOCIMIENTO DEL PLAN DE ESTUDIO DE LA CARRERA Y PLAN DE TRABAJO DE LAS MATERIAS**

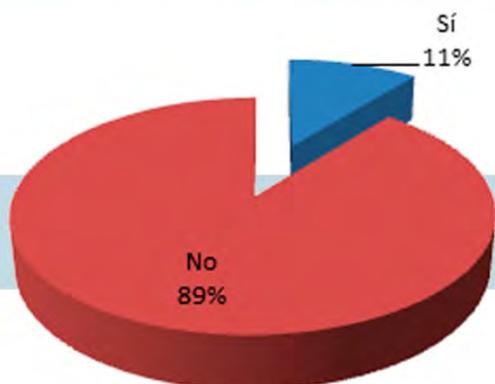


**CUMPLIMIENTO DE PROFESORES CON EL PLAN DE TRABAJO**



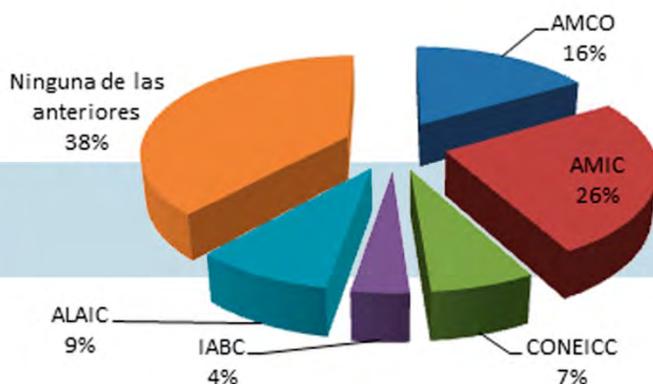
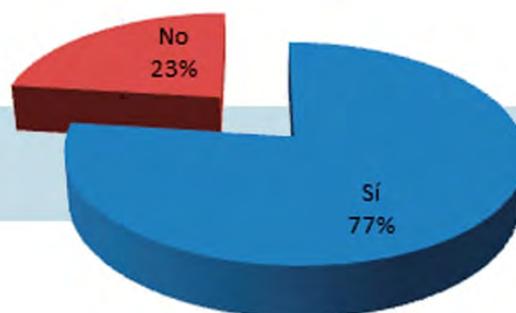
**CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LOS PLANES DE ESTUDIO**

# GRÁFICAS TOTALES



**PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE PLANES DE ESTUDIO**

**INTERÉS POR PARTICIPAR EN ESTOS PROCESOS**



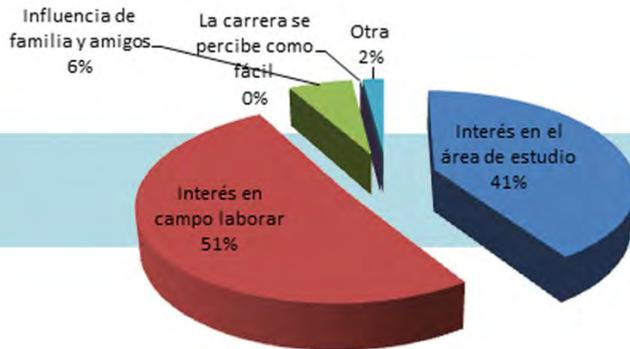
**ORGANISMOS QUE SE CONOCEN EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN**

**CONTACTO CON ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES MENCIONADAS**



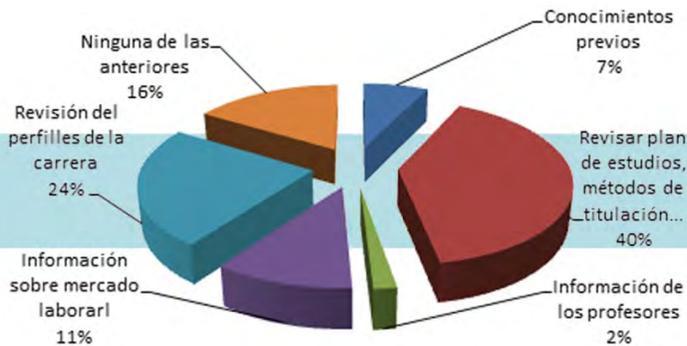
**INTERÉS POR PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN**

# GRÁFICAS UNAM



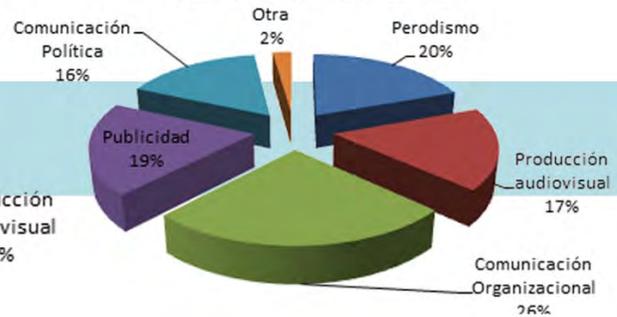
**ELECCIÓN DE CARRERA**

**ELECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN DE LA CARRERA**



**CONOCIMIENTO ANTES DE INGRESAR A LA CARRERA**

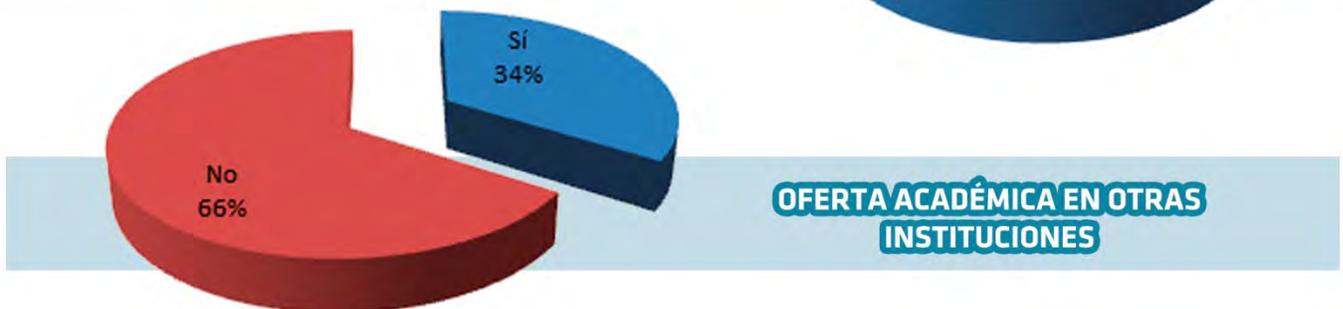
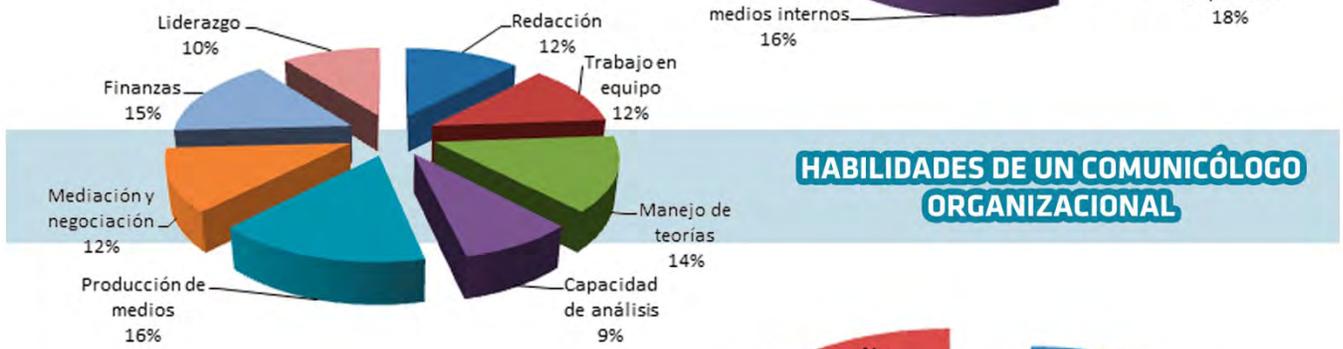
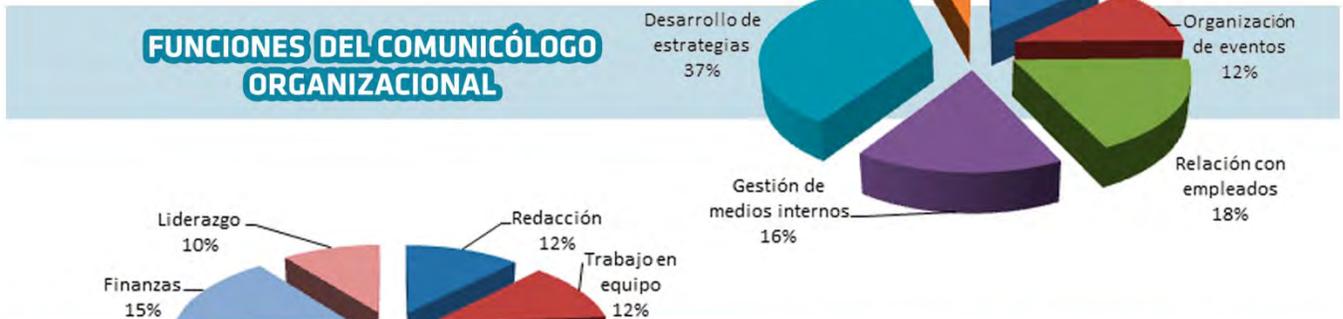
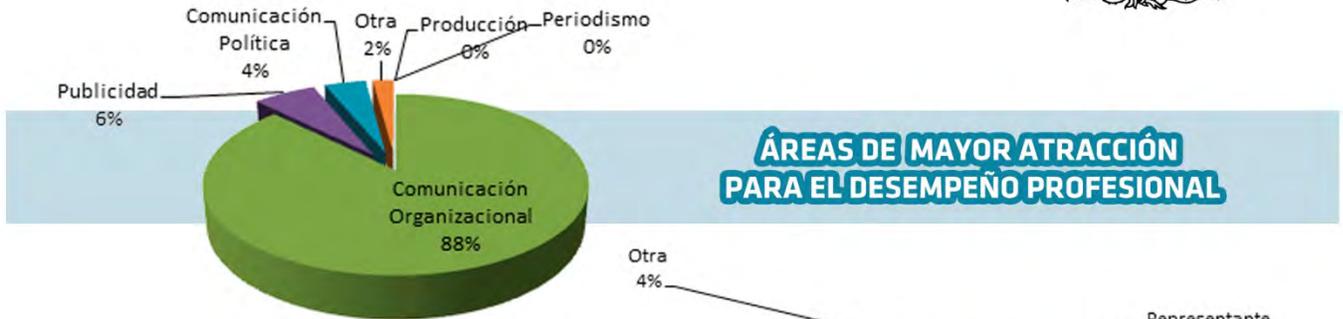
**ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA CARRERA**



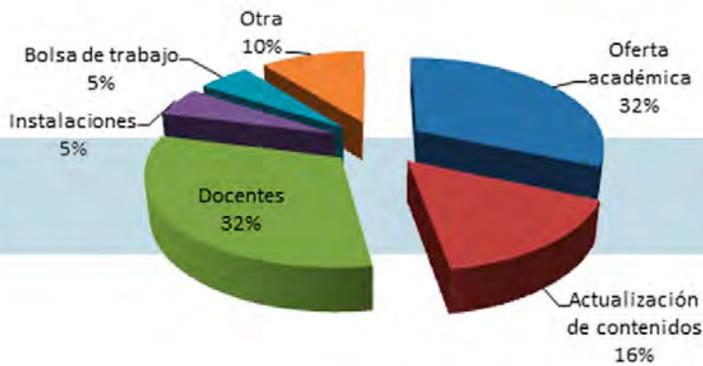
**ÁREAS CON MÁS OPORTUNIDADES DE EMPLEO**



# GRÁFICAS UNAM

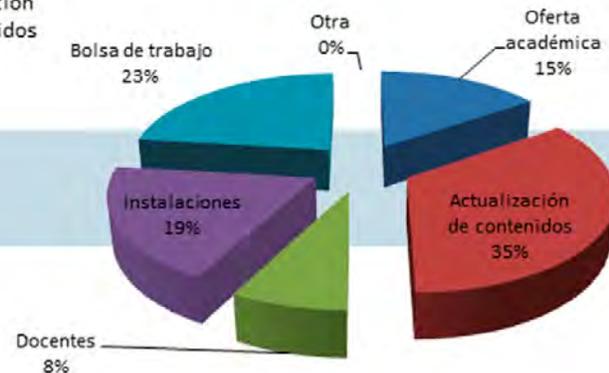


# GRÁFICAS UNAM

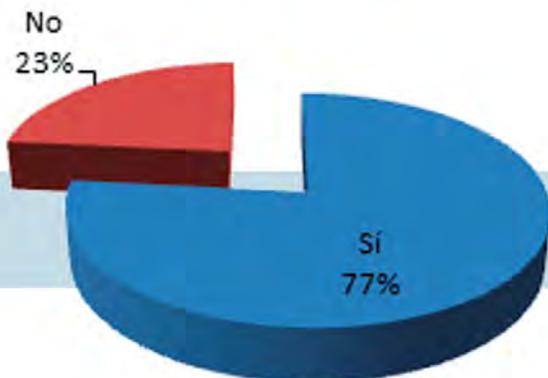


**VENTAJAS DE UNA UNIVERSIDAD CON OTRA**

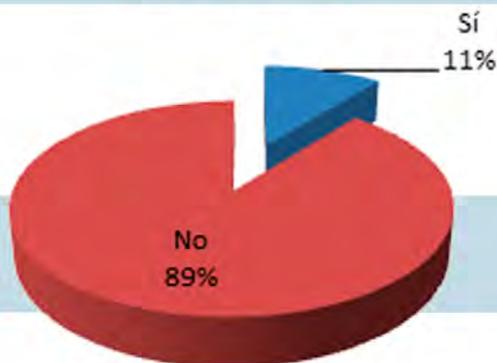
**DESVENTAJAS**



**CONOCIMIENTO DEL PLAN DE ESTUDIO DE LA CARRERA Y PLAN DE TRABAJO DE LAS MATERIAS**



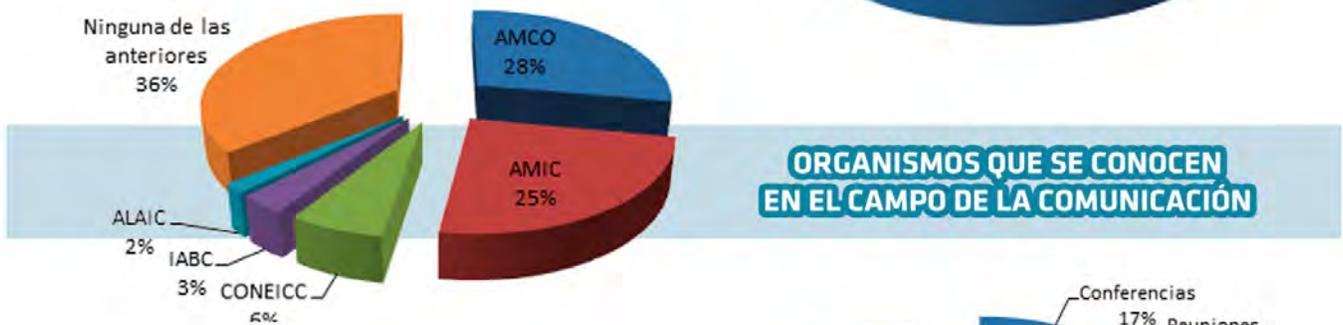
**CUMPLIMIENTO DE PROFESORES CON EL PLAN DE TRABAJO**



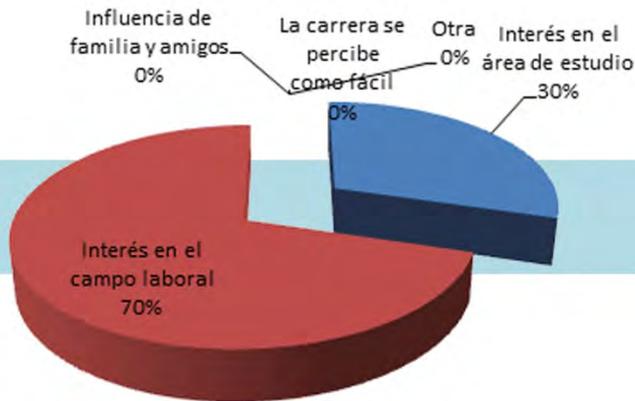
**CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LOS PLANES DE ESTUDIO**



# GRÁFICAS UNAM

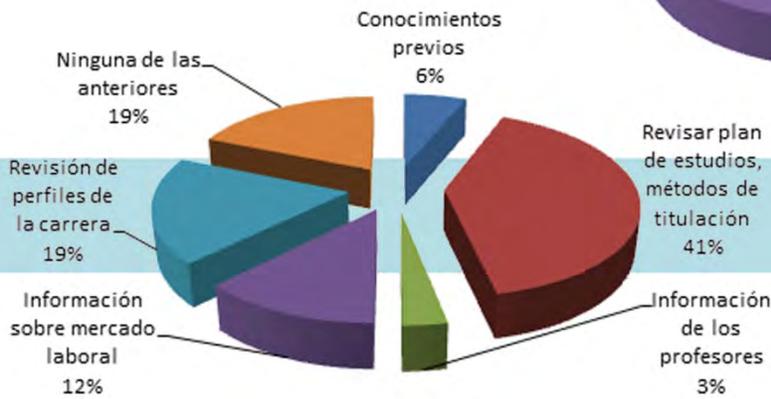
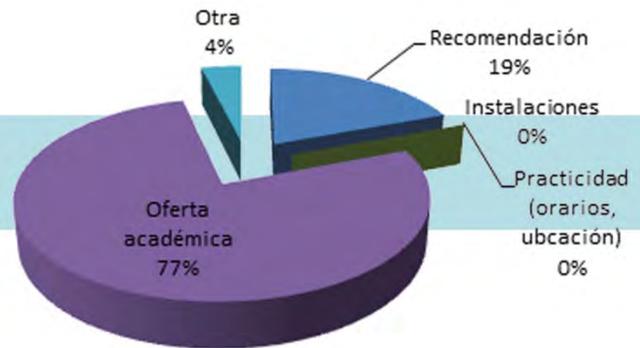


# GRÁFICAS UAM



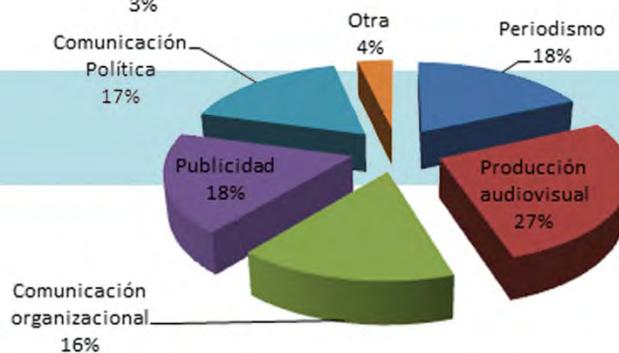
**ELECCIÓN DE CARRERA**

**ELECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN DE LA CARRERA**



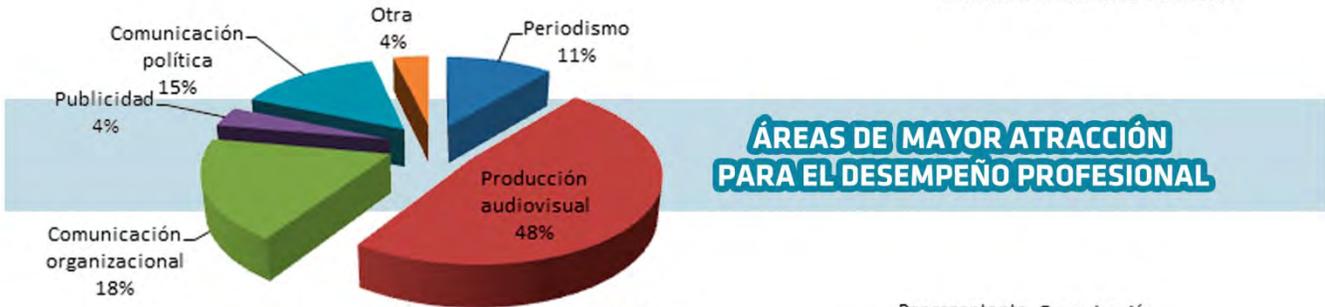
**CONOCIMIENTO ANTES DE INGRESAR A LA CARRERA**

**ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA CARRERA**

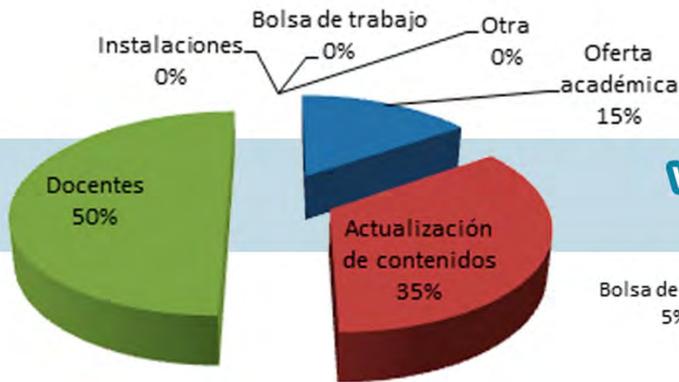


**ÁREAS CON MÁS OPORTUNIDADES DE EMPLEO**

# GRÁFICAS UAM



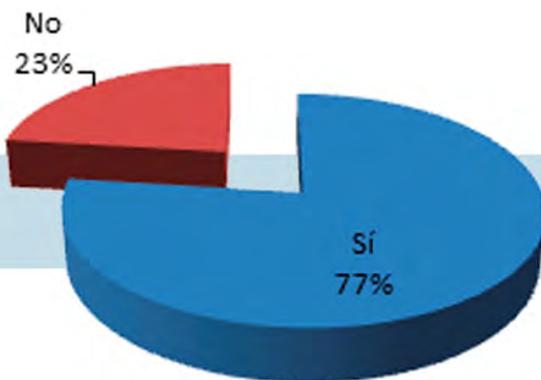
# GRÁFICAS UAM



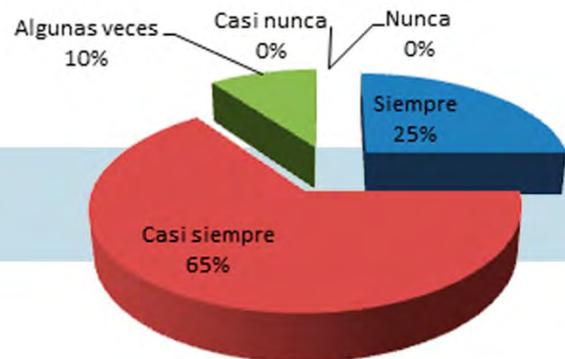
**VENTAJAS DE UNA UNIVERSIDAD CON OTRA**



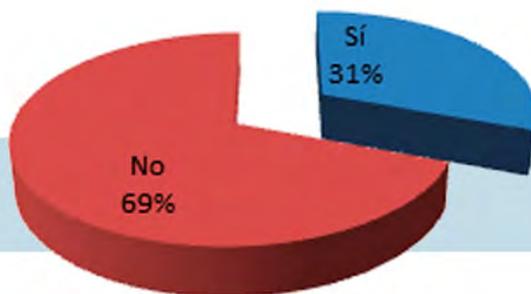
**DESVENTAJAS**



**CONOCIMIENTO DEL PLAN DE ESTUDIO DE LA CARRERA Y PLAN DE TRABAJO DE LAS MATERIAS**

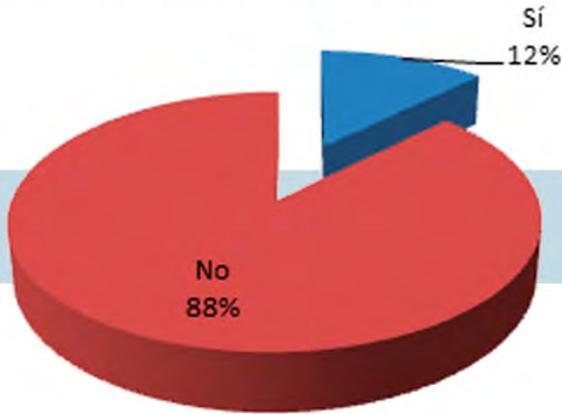


**CUMPLIMIENTO DE PROFESORES CON EL PLAN DE TRABAJO**



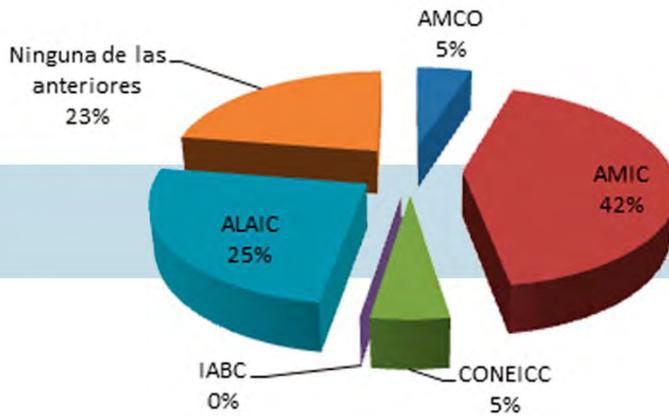
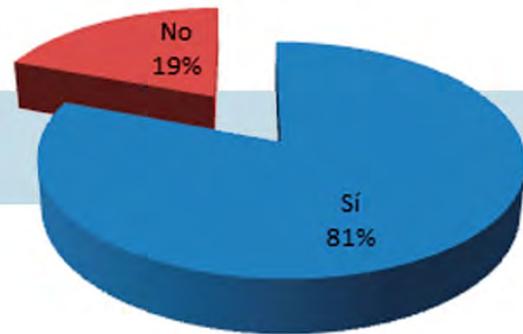
**CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE LOS PLANES DE ESTUDIO**

# GRÁFICAS UAM



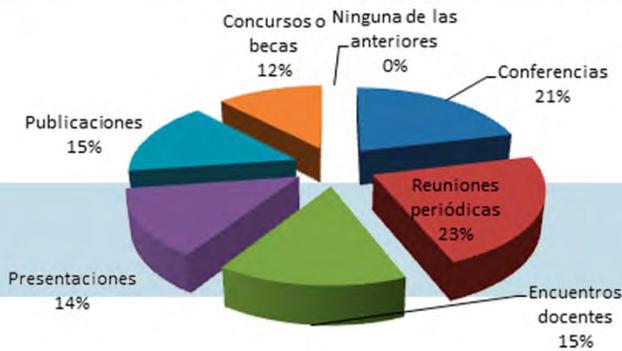
**PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE PLANES DE ESTUDIO**

**INTERÉS POR PARTICIPAR EN ESTOS PROCESOS**



**ORGANISMOS QUE SE CONOCEN EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN**

**CONTACTO CON ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES MENCIONADAS**



**INTERÉS POR PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN**

# GRÁFICAS ITESM

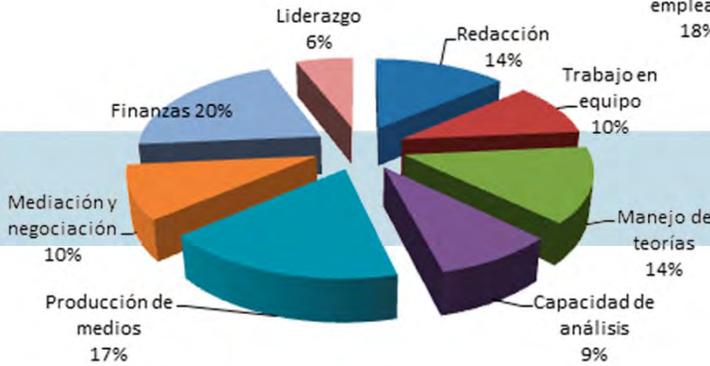
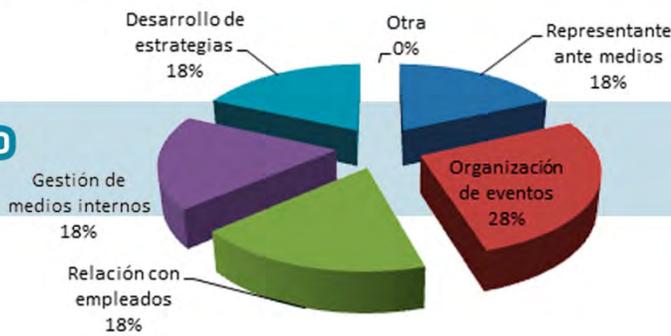


# GRÁFICAS ITESM



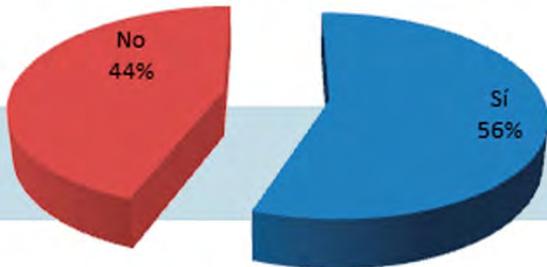
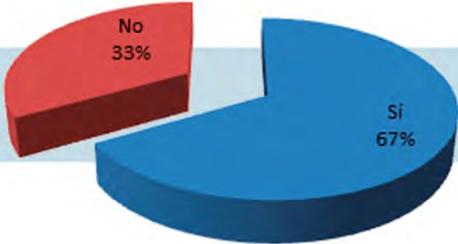
**ÁREAS DE MAYOR ATRACCIÓN PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL**

**FUNCIONES DEL COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL**



**HABILIDADES DE UN COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**LA UNIVERSIDAD PROMUEVE DICHAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS**



**OFERTA ACADÉMICA EN OTRAS INSTITUCIONES**

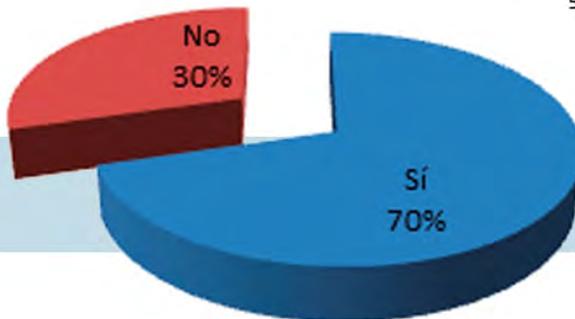
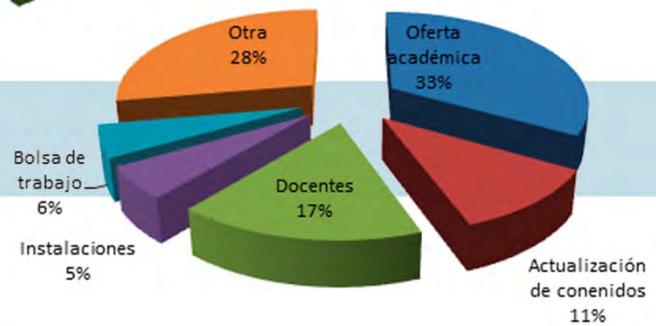
# GRÁFICAS ITESM



TECNOLÓGICO DE MONTERREY®

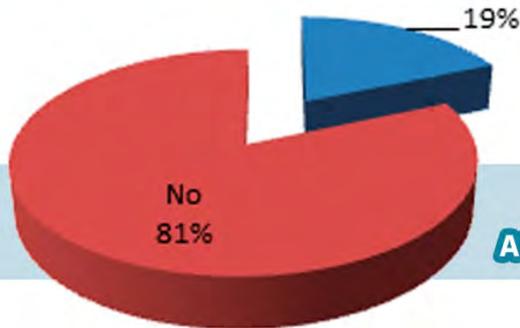
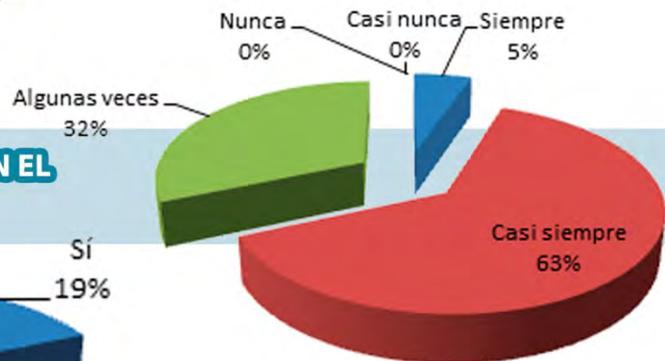


## DESVENTAJAS



## CONOCIMIENTO DEL PLAN DE ESTUDIO DE LA CARRERA Y PLAN DE TRABAJO DE LAS MATERIAS

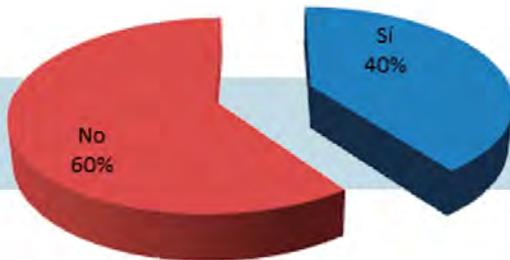
## CUMPLIMIENTO DE PROFESORES CON EL PLAN DE TRABAJO



# GRÁFICAS ITESM

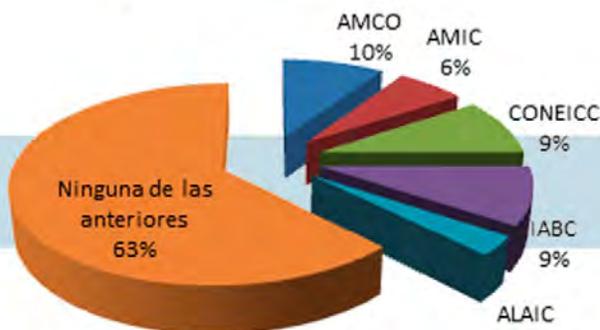
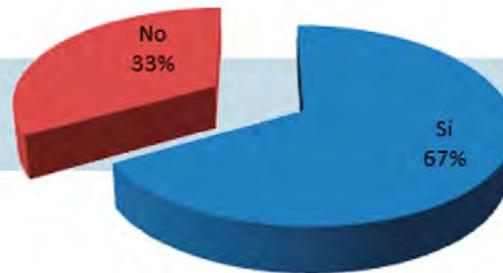


TECNOLÓGICO DE MONTERREY®



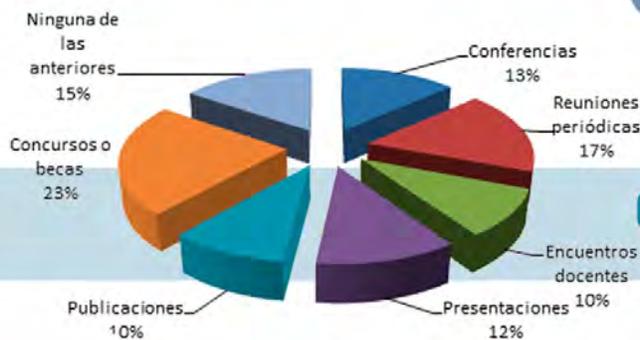
**PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE PLANES DE ESTUDIO**

**INTERÉS POR PARTICIPAR EN ESTOS PROCESOS**



**ORGANISMOS QUE SE CONOCEN EN EL CAMPO DE LA COMUNICACIÓN**

**CONTACTO CON ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES MENCIONADAS**



**INTERÉS POR PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN**

## Bibliografía de metodología

BLAXTER, Lorraine, *Cómo se hace una investigación*. Barcelona, 2002, Editorial Gedisa. 352 pp.

CRITTO, Adolfo. *El método científico en las Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Paidós, 1982. 271 pp.

DIETERICH, Heinz. *Nueva guía para la investigación científica*. México, Ariel, 1996. 288 pp.

ROJAS Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Plaza y Valdez editores, 1995. 302 pp.

TECLA J., Alfredo. *Metodología en las Ciencias Sociales*. México, Ed. Taller Abierto, 1980. 612 pp.

## Bibliografía

ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España, Ed. Netbiblo, 2005. 131 pp.

BARTOLI, Annie. *Comunicación y organización. La Organización comunicante y la comunicación organizada*. México, Paidós, 1992. 221 pp.

BENAVIDES, Juan. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestión 2000, 2001. 415 pp.

BRANDOLINI, Alejandra. *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, Argentina, La Crujía, 2008. 127 pp.

CAPRIOTTI, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Ed. Ariel, 1999. 254 pp.

CERVERA Fantoni, Ángel Luis. *Comunicación total*. Madrid, ESIC Editoria, 2004. 401 pp.

COLMENERO, Sergio. *Historia, presencia y conciencia. (Facultad de Ciencias Políticas y Sociales 1951-1991)*. México, UNAM, 1991. 323 pp.

COSTA, Joan. *El DirCom hoy*. Barcelona, Costa Punto Com Editor, 2009. 218 pp.

COSTA, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Ediciones La Crujía, 1999. 264 pp.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas, 1998. 273 pp.

FERNÁNDEZ, Fernando. *Ciencia de la información y relaciones públicas o institucionales*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 5ª edición, 1999. 293 pp.

GOLDHABER, Gerald. *Comunicación organizacional*. México, Diana, 2003. 423pp.

HERRMANN, Frank. *Relaciones Públicas para ONG*. Lima, Fundación Konrad Adenauer, 2004. 218 pp.

KOTLER, Philip y Gary Armstrong. *Fundamentos de Marketing*. México, Pearson Educación, Sexta Edición, 2003. 650 pp.

KREPS, Gary, *La Comunicación en las Organizaciones*. España, Addison-Wesley, 1995. 331 pp.

KRIEGER, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires, Prentice Hall, 2005. 569 pp.

LARREA, Juan José (Ed.), *Docencia y Comunicación en Latinoamérica*. Buenos Aires, Comunicación Latinoamericana DirCom, 2011. 281 pp.

LEÓN Duarte, Gustavo (Coord.), *Estudios de la Comunicación. Estrategias metodológicas y competencias profesionales en Comunicación*. México, Pearson, 2011. 127 pp.

MARTÍN Martín, Fernando. *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid, Universitas, 1998. 375 pp.

MARTÍN Martín, Fernando. *La comunicación en empresas e instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*. Universidad de Salamanca. 167 pp.

NAVARRO García, Fernando. *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*, Madrid, ESIC Editorial, 2007. 437 pp.

PARÉS I MAICAS, Manuel. *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio*. Barcelona, Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994. 288 pp.

PUTNAM, Linda; Joan Costa y Francisco Garrido. *Comunicación empresarial*. Barcelona, Gestión 2000, 2002. 125 pp.

REBEIL Corella, María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdés editores, 1998. 386 pp.

SCHEINSOHN, Daniel. *Comunicación estratégica*. Buenos Aires, Ediciones Granica, 2009. 136 pp.

SCHEINSOHN, Daniel. *El poder y la acción a través de Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Ediciones Granica, 2011. 380 pp.

SCHEINSOHN, Daniel y Saroka, Raúl Horacio. *La huella digital*. Fundación OSDE, 2000. 372 pp.

VILLAFañE, Justo. *Imagen positiva*. Madrid, Pirámide, 1998. 341 pp.

### Artículos en línea

ALCOCER, Alberto. "Marketing online como estrategia de comunicación de las ONG en Internet", [en línea] s/fecha. URL: <http://www.societic.com/2013/10/marketing-online-como-estrategia-de-comunicacion-de-las-ong-en-internet/> [08 de enero 2014].

ÁLVAREZ Nobell, Alejandro. "Tendencias en comunicación estratégica" [en línea], Revista DIRCOM, [en línea] s/fecha. URL: <http://www.revistadircom.com/redaccion/marketing/583.html> [12 de febrero 2013]

ANTEZANA, Miguel. "¿El Dircom nace o se hace?", [en línea], Revista DIRCOM, s/fecha. URL: <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/528-iel-dircom-nace-o-se-hace.html> [06 de marzo 2013].

ARANES, José Ignacio. *La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática*, [en línea] s/fecha. URL: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-13-aran.es.pdf> [17 de enero 2014].

CAMPILLO Alhama, Conchi. "Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural" [en línea], *Pensar la Publicidad*, vol. IV, nº 1, 2010. URL: <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/download/.../15107> Págs.: 45-62 [12 de enero 2013].

ISLAS, Octavio, Fernando Gutiérrez y Norma Campo. "Por el accidentado sendero de la comunicación productiva en México" [en línea], *Razón y Palabra*, N° 24, s/fecha. URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2002/enero.html> [18 de julio 2012].

LEÓN Duarte, Gustavo. "La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo" [en línea], México, Universidad de Sonora, *Quaderns de comunicació i cultura*, N°34, 2006. URL: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234366> [03 de agosto 2012]

MORALES, Francisca y Ana María Enrique, “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral” [en línea], Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, *Quaderns de comunicació i cultura*, N° 35, 2007. URL: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2386538> [08 de agosto 2012].

ORRANTÍA, Mikel y Orkatz Orrantia. “La cultura de empresa y la comunicación corporativa ante el reto de la excelencia”, [en línea] s/fecha. URL: <http://www.rppnet.com.ar/culturaempresarial.htm> [18 enero 2014].

SALVADOR, Pau. *Comunicación e Imagen en las ONG*, [en línea] s/fecha. Universitat Jaume-I. URL: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf> 08 de enero 2014].

VIESCA, Martha y Javier Arévalo. *El currículo de Ciencias de la Comunicación de la UNAM. Descripción de una experiencia*, [en línea], s/fecha. URL: [http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res054/txt3.htm#1](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res054/txt3.htm#1) [04 de junio 2012].

### Periódicos en línea

s/autor. “UAM prepara a la primera generación en Arte y Comunicación Digitales” [en línea], México, periódico *Milenio*, 27 de agosto 2013, URL: [http://www.milenio.com/cultura/UAM-generacion-Arte-Comunicacion-Digitales\\_0\\_142785818.html](http://www.milenio.com/cultura/UAM-generacion-Arte-Comunicacion-Digitales_0_142785818.html) [10 de diciembre 2013].

### Entrevistas

ALVA de la Selva, Alma Rosa. Entrevista realizada el 10 de agosto, 2012. Ciudad Universitaria, México. Entrevista de la autora.

AMILPAS, Mónica. Entrevista realizada el 05 de julio, 2012. Coyoacán, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

ANAYA, Gabriela. Entrevista realizada el 30 de Junio, 2012, Condesa, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

CASASNOVAS, Roberto. Entrevista realizada el 10 de octubre, 2012. Santa Fe, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

CASTELLANOS, Vicente. Entrevista realizada el 14 de Septiembre, 2012. Cuajimalpa, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

CASTILLO, Xavier Edsel. Entrevista realizada el 03 de octubre 2012, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

COSTA, Joan. Entrevista realizada por Federico Sanchís. *Todo lo que interesa saber sobre Dircom*, [en línea] URL: [http://www.joancosta.com/dircom\\_5.html](http://www.joancosta.com/dircom_5.html) [03 de agosto 2013].

HIDALGO Toledo, Jorge. Entrevista realizada el 11 de Octubre, 2012. Huixquilucan, Estado de México. Entrevista de la autora.

LÓPEZ Veneroni, Felipe. Entrevista realizada el 21 de Junio, 2012. Ciudad Universitaria, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

MEZA Lueza, Jesús. Entrevista realizada el 25 de Junio, 2012. Tlalpan, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

RESÉNDIZ Rodríguez, Rafael. Entrevista realizada el 03 de Julio, 2012. Ciudad Universitaria, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

RODRÍGUEZ Vázquez, Arturo Guillemaud. Entrevista realizada el 21 de junio, 2012. Entrevista de la autora.

SALCEDA, María. Entrevista realizada el 02 de Octubre, 2012, Santa Fe, Ciudad de México. Entrevista de la autora.

SÁNCHEZ, Clemente. Entrevista realizada el 11 de octubre, 2012. Huixquilucan, Estado de México. Entrevista de la autora.

### **Seminarios, congresos y conferencias**

HIDALGO, Jorge, Rogelio del Prado y María del Carmen de Urquijo, “Retos en la enseñanza de la Comunicación”, Panel magistral, *V Encuentro docente de la vocería del Valle de México CONEICC*, Universidad Justo Sierra, México, 28 de septiembre de 2012.

VILLAFAÑE, Justo. “La Comunicación Empresarial y la gestión de intangibles en México” *Ponencia para PRORP*, Club de Industriales, Ciudad de México, 06 de noviembre 2012.

### **Estudios y encuestas**

“El perfil profesional del Director de Comunicación y su incorporación en los planes de estudio”. Encuesta realizada para esta investigación, agosto-septiembre, 2012. Universo de 100 alumnos de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación del ITESM Campus Ciudad de México, UAM Unidad Cuajimalpa y FCPyS de la UNAM.